

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Estilos en el manejo de conflictos en los profesionales de salud del Centro  
Clínico SANNA, 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Cinthia Maynor Ramos Valencia

Lima-Perú

2018

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente a mi familia, por el apoyo incondicional que me brindaron, la confianza en el logro de mis objetivos y por ser el soporte en este camino de experiencias en mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecer a Dios, por darme las fuerzas y herramientas para seguir a pesar de las circunstancias.

A mis compañeros de trabajo por el apoyo brindado para culminar este trabajo.

A mi casa de estudios por haberme dado las herramientas para fortalecer mi formación y brindarme los conocimientos sobre mi grandiosa profesión.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva

Expongo ante ustedes mi investigación titulado “Estilos de manejo de conflictos en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA, Lima – 2017” bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciada en Psicología.

Por lo cual espero que el siguiente trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente,

Cinthia Maynor Ramos Valencia

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE .....	v
INDICES DE TABLAS.....	ix
INDICES DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	15
1.2 Formulación del problema .....	17
1.2.1. Problema principal .....	17
1.2.2. Problemas específicos .....	17
1.3. Objetivos .....	18
1.3.1 Objetivo general .....	18
1.3.3. Objetivos específicos .....	18
1.4. Justificación.....	18
CAPITULO II.....	20
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	20
2.1. Antecedentes .....	20

2.1.1. Internacionales .....	20
2.1.2. Nacionales.....	22
2.2. Bases Teóricas .....	24
2.2.1. Definiciones de conflicto: .....	24
2.2.2. Estilos de Conflicto .....	25
2.2.3. Tipos de conflicto.....	26
2.2.4. Resolución de conflictos .....	26
2.2.5. Estilos de manejo de conflictos en el ámbito laboral .....	27
2.2.6. Estilos de manejo de conflicto en los servicios de salud .....	28
2.3. Teorías.....	29
2.3.1. Relacionadas al conflicto .....	29
2.3.2. Escuelas sociológicas acerca del conflicto .....	30
2.4. Enfoque sistémico para el diagnóstico del conflicto .....	31
2.5. Enfoques analíticos e interpretativos sobre el conflicto en el centro del trabajo .....	32
2.5.1. El enfoque unitario o la armonía en las relaciones industriales .....	32
2.5.2. El enfoque pluralista o el choque de intereses organizados ..	33
2.5.3 El enfoque radical o los conceptos de poder e intereses, explotación y negociación del esfuerzo .....	33
2.5.4. El enfoque neomarxista o el análisis centrado en el proceso de trabajo .....	34
2.6. Dimensiones del inventario de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilman.....	35

CAPÍTULO III.....	38
METODOLOGÍA .....	38
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	38
3.2. Población y muestra.....	39
3.3 Identificación de la variable y su operacionalización.....	40
3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico .....	43
CAPÍTULO IV .....	47
PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
4.1 Procesamiento de datos .....	47
4.2 Presentación de los resultados.....	47
4.3 Análisis y discusión de resultados .....	54
4.4. Conclusiones .....	56
4.5 Recomendaciones.....	57
CAPÍTULO V .....	58
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN .....	58
5.1 Denominación del programa.....	58
5.2 Justificación del problema .....	58
5.3 Establecimiento de Objetivos .....	60
5.4 Sector al que se dirige .....	78
5.5 Establecimientos de conductas problemas/meta .....	78
5.6 Metodología de la Intervención.....	80
5.7 Instrumentos / material a utilizar .....	81
5.8 Cronograma .....	82

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	97
ANEXOS.....	101
ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	102
ANEXO 2. CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA UIGV.....	103
ANEXO 3. INVENTARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE ONFLICTOS (TKI) .....	104
ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	106
ANEXO 5. CUESTIONARIO INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN (ANÓNIMO)....	107



## INDICES DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de descripción sociodemográfica de la muestra .....	40
Tabla 2. Operacionalización de la variable del estilo de manejo de conflictos..	42
Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad .....	44
Tabla 4. Medidas descriptivas de los estilos de manejo de conflictos .....	47
Tabla 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de salud según la tendencia en los estilos de manejo de conflictos. ....	48
Tabla 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de la salud según la dimensión complaciente .....	49
Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de la salud según la dimensión competidor .....	50
Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de la salud según la dimensión comprometida .....	51
Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de la salud según la dimensión colaborador .....	52

## INDICES DE FIGURAS

Figura 1. Modelo bidimensional de la conducta en el manejo de los conflictos fue adaptado del «Conflict and Conflict Management» de Kenneth Thomas tomado de García, 2008). .....	37
<i>Figura 2. Distribución porcentual según el nivel de predominancia de los estilos de manejo de conflictos. ....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 3. Distribución porcentual según el estilo complaciente. ....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 4. Distribución porcentual según el estilo competidor.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 5. Distribución porcentual según el estilo compromiso.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 6. Distribución porcentual según el estilo colaborador. ....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 7. Distribución porcentual según el estilo evasivo. ....</i>	<i>53</i>

## RESUMEN

La presente investigación es de diseño no experimental de tipo transeccional a nivel descriptivo, el cual tiene por objetivo determinar los estilos de manejo de conflictos en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA, la muestra estuvo conformada por 50 personas entre hombres y mujeres. Se utilizó como instrumento el inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI), que fue adaptada a la población peruana (Rodríguez, 2012). Los resultados demostraron que el 54% presentaron un nivel promedio de estilos de manejo de conflictos, lo que indica que la tendencia es a presentar niveles que van de promedio a bajo en cuanto manejo de conflictos, no solo adoptando un solo estilo, si no que utilizan diferentes estilos, evidenciando la frecuencia de unos estilos más que otros.

**Palabras claves:** Estilo de manejo de conflictos, profesionales de salud, conflictos, estilos de conflictos, centro clínico.

## **ABSTRACT**

The present investigation is of a non-experimental design of transectional type at a descriptive level, which has as objective to determine the styles of conflict management in the health professionals of the SANNA Clinical Center, the sample consisted of 50 people between men and women. The inventory of conflict management styles (TKI) was used as an instrument, which was adapted to the Peruvian population (Rodríguez, 2012). The results showed that 54% presented an average level of conflict management styles, which indicates that the tendency is to present levels ranging from average to low in terms of conflict management, not only adopting a single style, but also they use different styles, evidencing the frequency of some styles more than others..

Keywords: Conflict management style, health professionals, conflicts, conflict styles, clinical center.

## INTRODUCCIÓN

Los conflictos son situaciones que forman parte de la vida de las personas, en el desarrollo proceso de la vida, siempre se han presentado conflictos de toda índole, desde que nacemos, estamos predispuestos a enfrentar situaciones de conflictos de acuerdo a las etapas de la vida, situaciones de las cuales, han tenido que ser confrontadas para darle una solución utilizando herramientas disponibles, con la finalidad de encontrar la solución a la situación problemática.

En el manejo de conflictos, es necesario utilizar estilos o estrategias, que ayuden a llegar a consensos con la finalidad de que las partes involucradas estén de acuerdo con lo pactado, en nuestra realidad, los conflictos son muy frecuentes en todo ámbito, social, familiar, etc.

En el ámbito de salud, las situaciones problemáticas, son frecuentes sobre todo en el sector público debido a una serie de características propias que hacen que los procesos no sean eficientes y por lo tanto no haya la completa aceptación de los usuarios. El sector privado , no está absuelto de estas situaciones problemáticas, también se involucran en un porcentaje talvez no el mismo del sector público, pero si existe situaciones conflictivas que pueden ser de diversos tipos; pero que en ambas situaciones se genera el conflicto , por lo que es necesario que se cuenten con estrategias o estilos para manejar los conflictos y actuar de manera adecuada llegando a consensos , previos acuerdos de las partes involucradas, haciendo un análisis sobre las necesidades y requerimientos de las partes, con el fin de llegar a un acuerdo mutuo.

El siguiente trabajo que se presenta a disposición, ha sido organizado en cinco capítulos, donde se expondrá el proceso de la elaboración de la investigación y el programa de intervención que se desarrolló para implementar estrategias para el manejo de los conflictos.

En el capítulo I encontraremos el Planteamiento del problema, por el cual se está realizando la investigación en base a esta información se plantea el problema general y los problemas específicos que serán de utilidad para dar

las respuestas a las interrogantes formuladas. También se incluye dentro del capítulo el objetivo general y los objetivos específicos y se culmina con la justificación e importancia de la investigación.

El capítulo II, refiere al marco teórico conceptual, siendo la base de la investigación, teniendo como contenido los antecedentes que son fuentes de investigaciones nacionales e internacionales. Dentro de este capítulo también incluye las Bases teóricas que son el sustento de estudio de investigación, donde se exponen los significados de las variables estudiadas, las teorías que resguardan a la investigación y el instrumento utilizado. Para concluir este capítulo, se presenta la Definición conceptual donde se exponen la definición de la variable del trabajo científico.

El capítulo III, se plantea la metodología utilizada para la investigación, el tipo de investigación, diseño, descripción de la población, el instrumento utilizado, etc.

El capítulo IV, contiene el procesamiento, presentación y análisis de los resultados de la investigación realizada y por último se ha considerado el capítulo V, donde se tratará la intervención, que se tendrá de acuerdo al planteamiento del problema, en el que desarrollará un programa que tendrá como objetivo fortalecer o mejorar las observaciones, encontrados en los resultados.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad los conflictos han generado mucha controversia en nuestro medio ya que se han convertido situaciones frecuentes en el entorno, generando diversas problemáticas a nivel personal, laboral y social. Esto es debido a que existe una diversidad cultural que está implantada en la sociedad reflejando barreras, evitando un manejo adecuado de la problemática, por lo tanto, ocasiona que los conflictos se incrementen y no se llegue a una conciliación o acuerdo en busca de la solución posible para dirigirse a un propósito o meta común.

El Ministerio de Trabajo manifiesta que, en el caso de Lima, no solo es la región que ha ingresado el mayor número de alertas (63.84%) al SAT (Sistema de alerta temprana de conflictos laborales). Lima alberga al 35% de la Población Económicamente Activa (PEA), aproximadamente cinco millones de trabajadores. La industria manufacturera, que representa el sector económico con mayor número de conflictos a nivel nacional como en Lima alberga el 28% de las alertas registradas, superando el promedio nacional equivalente al 26% de los casos registrados. Lima también se diferencia de las demás regiones en cuanto a los factores que están a la base de la conflictividad. Mientras que a nivel nacional los principales factores están relacionados con la negociación colectiva (el 59% de los registros), a nivel de Lima esta cantidad aumenta a 64%. Asimismo, se puede notar diferencias en la segunda causa más importante, vinculada con el despido o amenaza de despido; mientras que a nivel nacional este factor representa el 18% de las alertas, en Lima expresa el 21%. De la misma forma que el número de trabajadores es superior en Lima que en el resto del país, las alertas registradas en Lima (21%) son mayores a las del conjunto de las otras regiones (12%) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012)

Hoy en día las empresas, están direccionadas a crear un ambiente competitivo dentro su organización, con el fin de generar buenos resultados por

parte de sus miembros, por ende es necesario que haya una comunicación clara y precisa a todo nivel, otorgando el reconocimiento por sus logros generando motivaciones y un adecuado desempeño en los cumplimientos de sus funciones.

Teniendo conocimiento de esto, se entiende que los miembros de una organización, persiguen intereses y metas de diferente índole y en muchos casos pueden ser contrarios; debido a esta situación, el conflicto se convierte en un proceso recurrente en el ámbito organizacional, ocasionando desequilibrios y en muchos casos pueden transformarse en crisis, afectando a toda la organización, generando una serie de aspectos negativos en los miembros de la organización.

Ante estas situaciones generadas han surgidos diferentes opiniones y situaciones en la actualidad, reflejando una serie de momentos que ponen en tela de juicio el manejo de conflictos, conducidos posiblemente de manera desviada; por ello es que la negociación de conflictos en los diferentes aspectos, suelen ser manejados oportunamente y en otros casos no, terminando en situaciones extremas.

Es de suma importancia que se cuente con herramientas necesarias para manejar los conflictos generados a todo nivel y en este caso en el ámbito organizacional, teniendo en cuenta que la negociación de los conflictos se convierte en un factor importante y predisponente cuando se ha generado un problema en la organización; conocer el manejo de la situación utilizando los recursos que se tienen disponibles para su adecuado manejo y solución, contando con las habilidades necesarias para negociar y llegar a un acuerdo.

Si estas situaciones no son atendidas oportunamente, sucedería que los conflictos se presenten con frecuencia desequilibrando los procesos de gestión en el ámbito laboral, tanto a nivel de colaboradores y como de atención al público, ya que si no hay un manejo en la gestión de los conflictos será imposible llegar a acuerdos mutuos entre los miembros ocasionando un ambiente laboral conflictivo pudiendo llegar a perder el control de la situación, no se presta la atención necesaria cuando se presenten estos acontecimientos, puede



interferir el desempeño y eficiencia de sus funciones, afectando también el avance de la organización.

Ante lo expuesto, se pueden formular diferentes soluciones, comenzando a nivel personal, aportando herramientas para el control y manejo de emociones, formas de comunicación, en una situación presentada, aplicando técnicas para el empleo de habilidades en la gestión de conflictos.

En el ámbito organizacional, se puede actuar de diversas formas, aplicando estrategias de que ayuden y fomenten el adecuado uso de habilidades para interactuar con los demás, aplicando técnicas de comunicación y control de emociones. Todo esto tendrá un seguimiento y monitoreo de los avances durante el proceso de aplicación, el cual emitirá los resultados cuando los procesos estén mejorando entre los miembros de la organización tanto internamente como externamente. Finalmente se desarrollará un plan de intervención, con el propósito de desarrollar técnicas en la negociación y manejo de los conflictos.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cuáles son los estilos en el manejo de conflictos en profesionales de salud del Centro Clínico SANNA?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es el nivel de predominancia del estilo de manejo competidor en los profesionales del Centro Clínico SANNA?

¿Cuál es el nivel de predominancia del estilo de manejo colaborador en los profesionales del Centro Clínico SANNA?

¿Cuál es el nivel de predominancia del estilo de manejo compromiso en los profesionales del Centro Clínico SANNA?

¿Cuál es el nivel de predominancia del estilo de manejo evasivo en los profesionales del Centro Clínico SANNA?

¿Cuál es el nivel de predominancia del estilo de manejo complaciente en los profesionales del Centro Clínico SANNA?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar los estilos en el manejo de conflictos en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA

#### **1.3.3. Objetivos específicos**

Identificar el estilo competidor en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA

Identificar el estilo colaborador en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA

Identificar el estilo compromiso en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA

Identificar el estilo evasivo en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA

Identificar el estilo complaciente en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA

### **1.4. Justificación**

Como es de conocimiento los conflictos surgen a todo nivel y es inherente al ser humano, por ello la importancia de manejo de conflictos que tenga cada colaborador para la solución de la situación problemática.

El conflicto es considerado como el proceso que inicia cuando una de las partes percibe que la contraparte presenta diferencias y contradicciones sobre la situación presentada, afectando los intereses y necesidades de ambas partes. Por lo tanto el conflicto va más allá de desacuerdos y situaciones problemáticas, ocasionando un desequilibrio en el ambiente, interfiriendo en el proceso para lograr los objetivos de las partes involucradas (Chiavenato, 2009).

La siguiente investigación es de importancia, ya que tiene por objetivo el aporte a otras investigaciones relacionadas a este rubro, promoviendo el interés y conocimiento en el manejo de los conflictos presentados en una organización, es de conocimiento que los conflictos en el sector salud, son muy frecuentes y no suelen ser atendidos oportunamente, debido a varios motivos, ocasionando interferencias en la calidad de servicio, así como en el funcionamiento adecuado de los procesos de la organización.

Lo que genera un desprestigio en este sector, obteniendo como resultado una mala percepción en cuanto a la calidad del servicio tanto del personal en la ayuda a los pacientes y facilidad de los procesos , como también entre los compañeros de trabajo dentro de la institución.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Internacionales**

Montes, Serrano y Rodríguez (2010), investigaron “Impacto de las motivaciones subyacentes en la elección de las estrategias de conflicto”. Tuvo como objetivo conocer cuáles son los estilos de manejo ante los conflictos en universitarios, se consideró una muestra de 248 estudiantes de la Universidad de Santiago de Compostela, entre 17 y 48 años de edad, los cuales estaban conformados por 76.5% de mujeres y 23,5% hombres; a quienes se les aplicó el cuestionario de la forma C del ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory). Los resultados indicaron que los participantes manifiestan una mayor preferencia por el estilo de integración, estilo de compromiso y el estilo de evitación, para el manejo de las situaciones de conflicto que se presenten por lo tanto entre los estilos menos preferidos estuvieron la dominación y el servilismo.

Ramírez y Borges (2011) realizaron la siguiente investigación “Adaptación y validación de un cuestionario de estilos de manejo de conflicto organizacional en una muestra de trabajadores brasileños”, la cual tuvo por objetivo adaptar el cuestionario en mención y aportar evidencias de validez del inventario de estilos de manejo de conflicto organizacional (ROCCI- II), en una muestra que estuvo conformada por 353 trabajadores brasileños. Para la adaptación se aplicó un análisis factorial confirmatorio utilizando el método de DWLS y se compararon modelos alternativos. Los resultados mostraron que el modelo apoya los cinco estilos de manejo de conflicto interpersonales en el contexto laboral brasileño estudiado, por lo tanto estos resultados son considerados como evidencia empírica inicial de validez del instrumento en muestras brasileñas con diferentes características laborales, sociodemográficas o de formación académica.

De León (2011), investigó “Relación entre inteligencia emocional y estrategia de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala

que brinda servicios de comercio internacional”, esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre inteligencia emocional y las estrategias de manejo de conflictos, la muestra estuvo conformada por un grupo 40 colaboradores, de ambos géneros, solteros y casados entre edades de 18 y 51 años , el análisis fue de tipo descriptivo correlacional donde se utilizó dos instrumentos de elaboración propia, el test de inteligencia emocional (TIE) y el test de estrategias de manejo de conflictos (TEMC), obteniendo como resultados que hay relación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre la IE y sus indicadores, de la misma forma las estrategias de manejo de conflictos “negociación”, fue la que más predominó en la muestra de estudio y en la mayoría de los colaboradores poseen un nivel IE “óptimo” a los rangos establecidos.

Pineda (2012) investigó “Estilos de negociación que utilizan los jefes FETICHE, S.A. para solucionar los conflictos laborales”, el cual tuvo como objetivo conocer los estilos de negociación que utilizan los jefes de la empresa FETICHE S.S para solucionar los conflictos laborales. Los participantes de la investigación estuvieron conformados por los colaboradores que tengan un puesto de jefatura siendo un total de 22 personas, del género femenino y masculino. Se aplicó el diseño y metodología cuantitativo de tipo descriptivo obteniendo como resultados que el estilo de negociación predominante fue el estilo colaborativo en el sexo masculino y el estilo de compromiso en el sexo femenino por lo tanto se llegó a la conclusión que se establece una diferencia significativa de estilos de negociación según el género.

Villamediana, Donado, y Zerpa (2015), realizaron la siguiente investigación “Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral” Universidad Simón Bolívar; contrastaron las relaciones entre estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral en estudiantes de gerencia venezolanos, en el cual participaron 208 personas de ambos géneros hombres y mujeres en edades entre 22 y 57 años estudiantes de gerencia de una universidad privada de Caracas, e empleó el inventario de Estilos de manejo del conflicto (ROCI-II), el inventario de inteligencia emocional (IIESS-R) y el test de definición de criterios morales (DTI); se aplicó el diseño no experimental en un estudio de campo en vista del interés en buscar

relaciones sistemáticas entre variables y prueba de hipótesis de carácter no experimental en el contexto humano no real. Los resultados indicaron que la muestra prefiere usar el estilo integrador para manejar los conflictos con un coeficiente de variación de 10.93%, esto indica que la muestra es homogénea mientras que el estilo menos frecuente es el evitativo que presenta un coeficiente de variación de 20.23% lo que indica que la muestra tiende a ser homogénea.

### **2.1.2. Nacionales**

Vicuña, Hernández, Paredes, Ríos (2008), elaboraron “El Test de Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos”, cuyo objetivo fue determinar las habilidades que tienen las personas para procesar exitosamente la gestión de conflictos, en el que participaron 105 directores de diferentes centros educativos, para ello se elaboró un test piloto el cual fue aplicado para la validación semántica de ítems después de las correcciones se elabora la prueba definitiva que fue aplicada a la misma muestra por consiguiente en los resultados obtenidos determinó el error de medida mediante los métodos de confiabilidad: consistencia interna y test retest; por último concluyeron que los factores propuestos subyacen en la habilidad de gestión en la negociación de conflictos y el test mide dentro del margen de error permitido.

Paredes (2010), realizó la siguiente investigación “Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos donde plantea si las habilidades interpersonales difieren según los estilos de vida y de los niveles ocupacionales de los actores en empresas productoras en Lima, Perú, para esta investigación participaron trabajadores que desempeñan cuatro niveles ocupacionales de cuatro empresas productoras de Lima al cual se aplicó el Cuestionario de Habilidades para la Negociación de Conflictos y el Inventario Monofactorial del Estilo de Vida, en conclusión se determinó que la habilidad del personal para la negociación difiere significativamente según los estilos de vida adquiridos y por el nivel ocupacional de la población en empresas productoras en el Perú.

Rodríguez, (2012) realizó el estudio de “Adaptación Psicométrica del Inventario de Estilos de Manejo de Conflictos (TKI) en Profesionales de la Salud del Cono Norte de Lima Metropolitana”, Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo adaptar el Inventario de Estilos de Manejo de Conflictos (TKI) en profesionales de salud , la muestra estuvo conformada por 150 profesionales de la salud entre ellos 42 médicos , 37 enfermeros, 34 administrativos y 42 técnicos de 2 hospitales del cono norte de Lima, por consiguiente se aplicó dicho instrumento, en conclusión los resultados indicaron que el instrumento posee adecuadas propiedades psicométricas donde se demostró que la confiabilidad por el método de consistencia interna (Alfa de Crombach = 0.89) y el método dos mitades (Guttman 0.92) asimismo por el método de validez de contenido ( $p < 0.05$  prueba binomial) y validez de constructo (se confirma la estructura de los 5 factores).

Herrera (2015), desarrolló la investigación “Propiedades Psicométricas del Test Habilidades para la Gestión en la Negociación de Conflictos en Administrativos Municipales”, Universidad César Vallejo, cuya finalidad fue realizar el estudio de las propiedades psicométricas del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos, para ello se determinó que la muestra estuvo conformada por 353 administrativos de la Municipalidad Provincial de Trujillo del mismo modo se encontró que la validez de constructo mediante la correlación ítem test donde 44 de los 50 ítems fluctúan entre .214 y .497 con correlaciones estadísticamente significativas de acuerdo a lo mencionado en la correlación ítem escala en efecto se muestra que existe mayor cantidad de ítems que superan el .20 de modo que se obtuvo la confiabilidad por consistencia interna el valor de 0.874, demostrando que es un instrumento confiable para aplicar en administrativos municipales de manera general, por lo tanto, se demuestra que el test alcanza niveles de validez y confiabilidad satisfactorias en la población de administrativos municipales.

Bacayán (2017), realizó la investigación “Autoeficacia Docente y Habilidad para la Gestión en Manejo de Conflictos en una Institución Educativa de la FAP” cuyo objetivo fue establecer la relación entre la autoeficacia docente y la habilidad para gestión de manejo de conflictos en una Institución Educativa de la FAP , participaron 162 docentes de educación básica regular de los tres

niveles de estudio de una institución educativa de la FAP, de ambos sexos, cuyas edades fluctuaban entre los 25 y 70 años asimismo los docentes contaban con una experiencia laboral entre 2 y 30 años en la institución. Para el análisis del estudio el muestreo fue probabilístico por ese motivo se seleccionó según los resultados obtenidos la aplicación de dos instrumentos (Escala de autoeficacia percibida en maestros de Lima y el Test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos), los resultados mostraron que los docentes reconocen que tienen habilidades aceptables para la gestión de conflictos, pero no se aprecian que cuentan con la disposición para gestionar conflictos, quiere decir que no se reconocen como totalmente hábiles para manejar los conflictos.

## **2.2. Bases Teóricas**

Con la intención de comprender y demostrar la variable de estudio en la investigación, se ha considerado teorías que explican el proceso del conflicto y los estilos de manejo de conflictos que se debe adoptar y manejar en cualquier ámbito o situación.

### **2.2.1. Definiciones de conflicto:**

Robins y Jugde (2009) plantean:

El conflicto es un proceso que inicia cuando se percibe que una de las partes ha sufrido un efecto negativo, o está por sufrirlo, una situación que a primera instancia genera preocupación. Manifiestan que el proceso de cualquier actividad en donde las interacciones “se cruzan”, transformándolo en un conflicto entre ambas partes. En este sentido se dice que estas situaciones reúnen un amplio espectro de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones como: incompatibilidad de metas u objetivos, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos en base a las expectativas de comportamiento, etc. (p.485).

Chiavenato (2009) manifiesta:

El conflicto ocurre dentro de un ámbito donde se da la interacción de relaciones continuas entre personas, grupos, organizaciones en el día a día y



puede implicar a las mismas. Por lo general en estas situaciones una de las partes intenta alcanzar sus objetivos o intereses mediante las relaciones que establece con las demás partes y con su entorno. Por lo tanto, el conflicto adquiere vida cuando una de las partes sufre una interferencia o desacuerdo de alguna de las otras partes cuando se encuentran en una situación problemática originada por diferentes causas. Esta interferencia puede ser activa o pasiva (p. 299).

Barrera (2004) plantea:

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación (p.3).

### **2.2.2. Estilos de Conflicto**

El conflicto, forma parte del desarrollo en la vida de las personas, debido a que se puede presentar en cualquier circunstancia o situación, fomentando las discordancias en el entorno. El conflicto se origina por situaciones discordantes de las partes en las cuales comienza la interferencia, el confronte, ocasionando barreras para manejar estas situaciones problemáticas.

En el entorno social, la convivencia diaria puede iniciar el conflicto debido a las preferencias e intereses distintos que hay en una comunidad, la diversidad cultural es un factor que puede importante y hasta relevante que puede originar conflicto entre las personas, esto debido a las diversas costumbres que hay en una comunidad o sociedad, es decir cada persona tiene diferentes intereses de acuerdo a sus necesidades, y estas situaciones oscilan entre lo que cada uno quiere y las exigencias del grupo y de la comunidad (Rodríguez, 2012)

Los estilos en el manejo del conflicto, interviene diversos factores importantes con los que debe contar una persona para manejar la situación problemática, para ellos debe utilizar las herramientas que se requieran y negociando los puntos de discordancia para llegar a un acuerdo común entre ambas partes, buscando soluciones con la finalidad de que ambas partes lleguen a sus objetivos establecidos.

### **2.2.3. Tipos de conflicto**

- **Conflictos intrapersonales:** Este tipo de conflictos sucede cuando estamos en la disyuntiva entre nosotros mismos, al no tener una decisión precisa de lo que queremos debido a diversas circunstancias, por lo que comienza el debate en lo que queremos y no queremos, en lo que debemos de hacer y no, en lo que podemos hacer y las limitaciones que tenemos presentándose diversas alternativas que se presentan como ambivalentes.
- **Conflictos interpersonales:** Este tipo de conflictos se ocasiona en el entorno donde se encuentra la persona, ya sea por alguna diferencia, una necesidad, requerimientos, opinión, intereses que se presenten contradictoriamente u opuesto a lo manifestado por una de las partes, lo que ocasiona que se presente el conflicto al no llegar a un equilibrio de las partes involucradas.
- **Conflictos organizacionales:** Son los conflictos que se presentan en las empresas u organizaciones, se relaciona con las gestiones en los procesos laborales, en la interacción que hay entre los trabajadores de las empresas al presentarse las diferencias relacionadas con los procesos laborales de ellos mismos y también se direcciona con el servicio que se ofrece y al público dirigido.

### **2.2.4. Resolución de conflictos**

El Centro Internacional de Formación (2013) indica que existen cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos:

- La elusión: Cuando una de las partes no siente con la capacidad de afrontar un conflicto.

- El poder: Cuando una de las partes utiliza un medio de presión sin otro medio más para forzar a la otra parte a hacer lo que desea.
- Los derechos: Cuando unas de las partes recurren al uso de un derecho y las vías adecuadas para dar la solución a los conflictos
- El consenso: cuando una de las partes desea hacer uso de la conciliación, llegar a acuerdos o posturas que ayuden a buscar una solución a la situación problemática.

### **2.2.5. Estilos de manejo de conflictos en el ámbito laboral**

Los conflictos se presentan de diversas maneras, es por ello que es importante contar con diferentes técnicas que ayuden al manejo de los conflictos para llegar a la solución de la situación problemática. Así también se describe a continuación estilos que aportan al manejo adecuado de los conflictos en el ámbito laboral, con la finalidad de tomar en cuenta las necesidades e intereses de las partes afectadas para lograr un acuerdo mutuo. Budjac (2011), refiere los siguientes estilos de manejo de conflictos:

- Estilo distributivo: En este tipo de estilo, los acuerdos, recursos y beneficios son de manera limitada, ocasionando que no haya una concesión optima en ambas partes. Un estilo distributivo integra una visión clara de los requerimientos, intereses y necesidades de ambas partes, por lo tanto, habrá discrepancias porque los puntos de vista de ambas partes serán distintas creando una visión diferente.
- Estilo de integración: Este estilo es todo lo contrario al estilo de distribución, aquí se eliminan las limitaciones, y hay más disposición para buscar la solución a la situación problemática. El estilo integral involucra un pensamiento más abierto al cambio, a los acuerdos y a las soluciones, por lo tanto, la facilidad de llegar a un mutuo acuerdo teniendo en cuenta las necesidades e intereses de las partes se consideren y sean tomados en cuenta para lograr la satisfacción mutua ante el conflicto.

### **2.2.6. Estilos de manejo de conflicto en los servicios de salud**

Los conflictos en los servicios de salud, son situaciones muy frecuentes que se encuentran ya sea en el ámbito público o privado, debido a una serie de aspectos o situaciones que ameritan para que se cree el conflicto entre el personal de la institución o el público que adquiere el servicio. En ambas situaciones se pueden generar conflictos, las circunstancias en que se den dependerá de la situación actual, para ello el conocimiento en el manejo de los conflictos tiene que ser sobrellevado y controlado de manera adecuada donde el proceso que se realice sea con la finalidad de que ambas partes lleguen a un acuerdo para encontrar la solución.

Arroyo (2015) manifiesta:

El punto de partida es la clasificación más común en cuatro tipos de accesibilidad: (a) la geográfica, relacionada a la distancia y el tiempo de viaje; (b) la financiera o económica, referida a la capacidad de pago de los usuarios y el subsidio público; (c) la accesibilidad cultural, que tiene que ver con el respeto y adecuación a los patrones culturales de la población; y (d) la funcional u organizacional, que comprende las formas de la atención conforme a las necesidades de salud, en términos de horarios, turnos, espera y otros (p.17).

El sector salud, es un sector que está predispuesto a que se presenten diferentes inconvenientes que generen el conflicto, donde en muchos casos las situaciones se convierten en crisis, alterando el ambiente de trabajo. Esta situación de conflicto se puede dar entre compañeros de una institución, generando que el ambiente de trabajo se torne desequilibrado, afectando el desempeño en el cumplimiento de funciones del personal. Por otro lado, también se puede generar el conflicto entre el paciente y el personal de institución, ya que al ser un rubro donde se brinda servicios al público, existe la predisposición a que se genere un problema; por ende estas situaciones problemáticas, se dan con frecuencia y por diferentes situaciones, generando problemas por parte del paciente.

Las estrategias para el manejo de conflictos, requiere de técnicas y conocimientos para buscar la solución al problema presentado, enfocándose en

el problema o la situación problemática. Para esto será necesario contar con el apoyo de personas que puedan manejar las situaciones conflictivas y poner en práctica las técnicas para resolver los conflictos teniendo en cuenta los intereses, necesidades de cada lado para dar solución a la situación problemática. Para enfrentar los conflictos hay formas de cómo hacerlo garantizando que ambas partes lleguen a un consenso, que se considere las necesidades de ambas partes, para ello la negociación en estas situaciones es importante, para lograr la solución.

### **2.3. Teorías**

Las fuentes teóricas, son el sustento de toda investigación, por lo que es necesario ampliar, indagar y contrastar la información de la investigación. Para estos fines se describen las siguientes teorías con la finalidad de comprender la naturaleza y el objetivo de la investigación.

#### **2.3.1. Relacionadas al conflicto**

Thomas (como se citó en León, 2016) manifiesta:

En el modelo general del conflicto de Kenneth Thomas, es un modelo que trata de integrar la mayor cantidad posible de elementos que provienen de diferentes perspectivas lo que expresa un alto grado de generalización, aunque el nivel de integración no siempre este de acuerdo al planteamiento. Según el autor, identifica los componentes del conflicto:

- El conflicto ocurre como un desarrollo de situaciones, estos se representan en episodios conflictivos entre las partes involucradas. Estas situaciones incluyen experiencias de las partes involucradas y acciones de fácil percepción.
- El proceso del conflicto no sucede sin ningún motivo aparente, está integrado por unas organizaciones de sistemas. Estas organizaciones están incluidas propiedades y características de las partes, así como situaciones del entorno en donde se encuentran.

- Están conformados por requisitos esquematizados, los eventos del conflicto producen respuestas, y en éstas también se incluyen las consecuencias para que se efectúen las tareas asignadas en el sistema social.
- Intervención de terceras partes, pueden cambiar los requisitos que ocasionan los conflictos o que están integrados de la misma forma en que las partes involucradas las perciben y sobrellevan la situación para manejar el conflicto.

### **2.3.2. Escuelas sociológicas acerca del conflicto**

El conflicto forma parte de nuestro entorno y estamos predispuestos a presentar conflictos a cualquier nivel.

Budjac (2011) manifiesta que existen tres escuelas del pensamiento sobre el conflicto con amplio reconocimiento, por lo tanto, es materia de investigación para analizar las causas, su naturaleza y las formas de cómo resolver estos conflictos. Dichos enfoques se describen a continuación:

#### **- Escuela tradicional**

Sustenta al conflicto como un aspecto malo o negativo, por lo tanto, indica que debe evitarse. En este enfoque prevalece la evasión y el comportamiento competitivo en la interacción del entorno. Las personas han aprendido de manera inconsciente que el conflicto es considerado algo malo o negativo y lo direcciona a ese aspecto, ocasionando ansiedad al momento de querer negociar o buscar alguna solución al problema planteado, originando estilos negociadores poco efectivos y evasivos, no llegando a concretar acuerdos, por lo tanto, estas situaciones se vuelven difíciles de negociar o se convierten en no negociables. Este aprendizaje inconsciente está presente en las culturas occidentales y está muy relacionado con las normas y los valores culturales de una sociedad. Este enfoque es conocido por la mayoría de la población porque se ha determinado que un conflicto está relacionado a lo negativo, por ende consideran que el conflicto es malo y es porque se ha aprendido a conocerlo de esa manera, aunque ya está comprobado que la presencia de conflictos no conlleva a aspectos negativos necesariamente, se han presentado situaciones donde el conflicto es una oportunidad de mejora de

varios aspectos entre las partes involucradas , como también en otros casos se presenta ante una serie de incompatibilidades , pero lo que se busca es llegar a una solución en la que ambas partes involucradas este de acuerdo.

- **Escuela de relaciones humanas**

Manifiesta que el conflicto es algo natural por lo tanto puede presentarse en el entorno, en algunas ocasiones el conflicto puede ser funcional y en otras puede ser disfuncional. El conflicto es un mecanismo en el cual se genera el conocimiento de las perspectivas, opiniones, pensamientos de las personas, lo que ocasiona una ventaja ya que da la oportunidad de buscar formas creativas y persuasivas para la resolución del conflicto. Por otro lado, el conflicto en este enfoque puede desarrollar aspectos importantes en las personas, habilidades como la comunicación, estrategias para negociar y la integración en las personas, lo que facilita el adecuado manejo y negociación de los conflictos. Este enfoque genera que haya un pensamiento abierto respecto a los conflictos, en las situaciones problemáticas, buscar de opciones para negociar, adoptar estrategias de manejo y encontrar opciones viables de solución.

- **Escuela interaccionista**

Este enfoque considera que el conflicto es inevitable, que de todas maneras el conflicto se da; por lo tanto, el hecho de estar en el conflicto puede ser de utilidad en las personas. al momento de negociar Este enfoque ve al conflicto como una forma positiva cuando sucede, teniendo en cuenta que no se haga un diagnóstico erróneo, que puede estar mal manejado o evadido de manera negativa. En muchos casos la presencia de los conflictos puede darse de manera positiva porque puede favorecer varios aspectos de la personas y en otros casos pueden manejar de manera adecuada la situación generando la interacción e integración de varios aspectos emocionales en las personas, ayudando a desarrollar diversas estrategias para manejar y negociar los conflictos , pero hay que considerar que para que se efectué oportunamente, tiene que haber un buen diagnóstico y manejo de la situación problemática presentada en el entorno.

## **2.4. Enfoque sistémico para el diagnóstico del conflicto**

Este enfoque plantea que el estudio de las partes, elementos, relaciones, procesos, modelos, han ido creando distintas teorías de los sistemas. En este enfoque se hace una combinación de todos los sistemas presentados como el de comunicación, la teoría del conflicto, la teoría crítica, la teoría del caos y de la interacción simbólica.

Este enfoque contribuye a que un conflicto se maneje con mejor efectividad y si el proceso desarrolla una visión y un proceso adecuado hacia el diagnóstico, la negociación de acuerdos y próximas soluciones se podrá llegar a solucionar la situación problemática.

El pensamiento sistémico es importante en este enfoque, porque se denomina la perspectiva que reconoce los aspectos, subsistemas, interrelaciones y las interdependencias en las situaciones de conflictos, manteniendo un enfoque holístico para comprender la complejidad y las relaciones entre todo lo involucrado para el análisis, comprensión y evaluación de la situación.

## **2.5. Enfoques analíticos e interpretativos sobre el conflicto en el centro del trabajo**

### **2.5.1. El enfoque unitario o la armonía en las relaciones industriales**

Dithurbide (como se citó el Gil, 2012) Este enfoque unitarista – con sensualista, considera que los sistemas industriales funcionan de forma autónoma de los sistemas económicos y políticos, por lo tanto, este enfoque manifiesta que la empresa es considerada como un proceso de inputs (o factores de producción) para desarrollar outputs (resultados), que son procesos necesarios para el sistema social. Ante esto la organización económica estaba conformada por un sistema jerarquizado de funciones, donde la función de cada miembro aporta para el desarrollo estable del sistema. Por lo que la empresa es considerada como un grupo igualitario, porque posee un sistema de valores, donde los intereses son propios y la colaboración y aportes son voluntarios en las partes a pesar que este enfoque manifiesta que todo está en concordancia, es de conocimiento que en una empresa no todo es tal cual se



expresa, por lo que se busca la cooperación de los integrantes de la empresa para mantener la unificación del grupo.

Ante esto, también exponen las siguientes aportaciones:

Esta perspectiva de análisis abrió las puertas a la psicología como disciplina académica aplicada a la organización del trabajo y de la empresa, se descubrió la importancia de los grupos informales en el trabajo y puso de relieve la existencia de importantes áreas de cooperación en las relaciones industriales en el centro de trabajo.

### **2.5.2. El enfoque pluralista o el choque de intereses organizados**

Este enfoque tiene una gran vinculación con la escuela de Oxford, que se desarrolla como una reacción al proceso de centralización, que se estaba ejecutando en las sociedades industriales que se desarrolló después de la Segunda Guerra mundial.

Las principales aportaciones teóricas de la Escuela de Oxford, se resumen en seis puntos: 1) Existe una obligación social a comprometerse en la negociación, limitación del poder y sus componentes en la negociación en la limitación el poder del Estado. 2) Se concibe la negociación colectiva como un método que permite la formulación de normas y reglamentos de las sociedades modernas, democráticas y pluralistas. 3) La negociación colectiva se piensa como un procedimiento de participación asociado a la idea e democracia industrial a la par que un método dinámico de adaptación de las instituciones sociales y de las empresas a un entorno cambiante. 4) se postula la libertad de acción de los grupos de intereses y la corrección de asimetría de poder entre capital y trabajo. 5) se procuran los medios y procedimientos que garantizan la libertad y el contrapeso de poderes y 6) se subraya la importancia de la ética y la moral laicas como una condición necesaria para conseguir la cohesión social.

### **2.5.3 El enfoque radical o los conceptos de poder e intereses, explotación y negociación del esfuerzo**

Se considera mencionar tres conceptos de la perspectiva radical del conflicto del trabajo: El concepto de poder e intereses de Luckes; el concepto de explotación de Hill; y el concepto de negociación del esfuerzo de Baldamus.

En cuanto al concepto de poder e intereses de Luckes manifiesta que en el trabajo predomina las relaciones de poder que es lo que origina el conflicto , que es consecuencia de las contradicciones entre los intereses de las jefaturas y los colaboradores, ocasionando en muchos casos que los mismos tomen acciones contradictorias a sus propios intereses.

Respecto al concepto de explotación de Hill indica que el conflicto se origina por una serie de comportamientos y actitudes en los colaboradores que son producto de la explotación que se presenta en el trabajo por lo tanto esto ocasiona problemas con el mantenimiento y control de los procesos en el trabajo conllevando a una resistencia por parte de los colaboradores que a su vez ocasiona que se presente absentismo, disminución de la producción, incumplimiento de las funciones , boicot, huelga, etc.

Por último, el concepto de negociación del esfuerzo de Baldamus, considera que cuando un colaborador antes de iniciar sus labores, firma un contrato de por medio , pero no se explican detalladamente todos los procesos y funciones a realizar. Cuando ya está incluido dentro de la empresa es cuando comienzan los problemas ya que se da la incertidumbre sobre los procesos en cuanto a las funciones asignadas a los colaboradores, la efectividad y el desempeño que manifiestan durante en sus labores, según el autor es aquí donde se genera el conflicto ya que la desigualdad entre el salario percibido y las funciones asignadas no son proporcionales lo que origina que el conflicto se vuelva latente.

#### **2.5.4. El enfoque neomarxista o el análisis centrado en el proceso de trabajo**

Este enfoque, tuvo un auge en los años setenta del siglo pasado, tuvieron como representantes a científicos sociales como Richard Hyman, Harry Braverman, entre otros.

Enfoca su interés en los procesos de las relaciones del trabajo, manifiesta que hay un enfrentamiento por el control del mismo originando por el conflicto en el trabajo y el cambio.

En todos los centros de trabajo exista una barrera que no sea percible sobre el manejo de la situación que puede interferir con el control de los empresarios ya sea por los intereses de estos y los trabajadores entran en conflicto de manera abrupta, generando que las relaciones entre ellos ser perciban conflictivas.

## **2.6. Dimensiones del inventario de estilos de manejo de conflictos de Thomas y Kilman**

El inventario de estilos de manejo de conflictos fue desarrollado por una investigación de Kenneth Thomas y Ralph Kilman.

### **Definición del Manejo de Conflicto**

Es estilo de manejo de conflictos, es la respuesta debido a unas situaciones problemática presentada, en donde los intereses de las personas son incompatibles. En las situaciones de conflictos describe el comportamiento de las personas, basadas en la combinación de dos dimensiones: asertividad, donde la persona procura satisfacer sus intereses y necesidades propias de acuerdo a la situación problemática que ocasiona el conflicto y cooperación, donde la persona procura satisfacer los intereses y necesidades de la otra personas o grupo con la finalidad de manejar el conflicto para llegar a un acuerdo (García, 2008).

#### **- Estilo competidor**

Este estilo es asertivo y no cooperativo, está orientado al poder. La persona procura satisfacer sus propias necesidades e intereses, pasando por alto las opiniones de las otras personas y recurre a cualquier método con tal de conseguir su objetivo propio y de beneficio personal con tal de tener éxito en su proceso. Este estilo se caracteriza por que el competidor, defiende sus propios derechos, opiniones, puntos de vista, se mantiene firme en su postura manifestando que es la correcta.

### **- Estilo colaborador**

Este estilo es asertivo y cooperativo. Cuando la persona colabora procura aportar con la otra persona o grupo, con el fin de llegar a acuerdos y encontrar las soluciones que sean beneficiosas para ambas partes. En este estilo se hace un análisis de la situación para identificar cuáles son los intereses y necesidades que satisfaga a ambas partes. La colaboración entre ambas partes provoca que se haga una exploración de la situación problemática, con la intención de conocer ambos aspectos para llegar a un acuerdo y encontrar soluciones viables.

### **- Estilo comprometido**

Este estilo está en el intermedio, cuando la situación problemática se ha presentado se busca llegar a un acuerdo con la finalidad de encontrar una solución en la que ambas partes estén de acuerdo y que sea de satisfacción. El hecho de llegar a un acuerdo amerita que se está llegando a un consenso donde ambas partes han declarado su punto de vista y en ambos casos han expresado todo al respecto, se trata de ciertamente competitivo y ciertamente complaciente, sin llegar a extremos. En este estilo lo que se busca es que ante una situación problemática, se llegue a un acuerdo para encontrar una solución rápida a esta situación.

### **- Estilo Evasivo**

Este estilo no se inclina si hacia lo asertivo ni a lo cooperativo, en este estilo la persona evade la situación problemática que ha originado un conflicto, por lo tanto, no se busca llegar a un acuerdo y menos a una solución, no considera sus intereses ni consideraciones propios ni de la otra parte, no aborda el conflicto presentado. Ante lo sucedido, está en constante postergación por lo tanto no se involucra en el tema.

### **- Estilo Complaciente**

Este estilo se caracteriza por ser cooperativo, como su propio nombre lo dice, es complaciente, trata de dar la razón a la otra parte, dejando de lado los intereses y consideraciones propias, con tal de dar el favor a la contraparte.

Este estilo tiende a ser generoso, comprensivo y puede someterse al punto de vista de la otra parte.



Figura 1. Modelo bidimensional de la conducta en el manejo de los conflictos fue adaptado del «Conflict and Conflict Management» de Kenneth Thomas tomado de García, 2008).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación presentada, pretende expresar el diseño utilizado y el enfoque para evidenciar la accesibilidad de los datos, factibilidad del estudio de la muestra y los procesos de la información obtenida.

##### 3.1.1. Tipo y enfoque

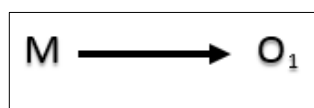
La siguiente investigación es de tipo descriptivo, ya que tiene como objetivo explicar las propiedades o características de las situaciones, niveles o estilos de una o más variables de una población específica (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Esta aplicada en el enfoque cuantitativo, ya que se realiza la recolección de datos, utilizando los medios estadísticos para probar las teorías, utilizando los procesos de lo general a lo deductivo ya que pretende probar las hipótesis y analizar la realidad objetiva (Hernández *et al.* 2014).

##### 3.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño utilizado en la investigación es no experimental de tipo transeccional, ya que tiene por objetivo describir las variables y hacer un análisis de la incidencia de lo que se está investigando en un tiempo específico. Es de tipo descriptivo, ya que tiene como finalidad averiguar la prevalencia de una variable o más, en una determinada población, su proceso implica encontrar una variable o variables en un grupo de personas u otros seres de estudio y otorgar la descripción de todas las características de la población en estudio (Hernández *et al.* 2014).

El diseño presenta el siguiente diagrama:



Donde:

O1= Observación del estilo de manejo de conflictos

M= Muestra

### **3.2. Población y muestra**

La población descrita ha sido seleccionada como parte de la investigación a realizar, los cuales está conformada por profesionales de la salud de un Centro Clínico, los cuales han sido seleccionados por criterios requeridos en la investigación (Vara,2012)

**Población:** Profesionales de la salud del Centro Clínico Sanna, que están conformados por: médicos, técnicas de enfermería, químicos farmacéuticos, técnicos de farmacia, tecnólogos médicos y personal administrativo.

**Muestra:** Se considerará la cantidad de 50 profesionales de la salud del Centro Clínico Sanna, por ser un número reducido y el acceso a los profesionales que componen la población.

**Muestreo:** Es no probabilístico de tipo intencional o por criterio. El muestreo se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador. Se basa primordialmente, en la experiencia de la población y se puede usar como guía o muestra tentativa para decidir cómo tomar una muestra aleatoria más adelante (Vara, 2012, p226).

#### **Criterios de inclusión:**

- Profesionales médicos (médicos, tecnólogos médicos y químicos farmacéuticos) administrativos y técnicos.
- De sexo masculino y femenino.
- Mayor de 20 años de edad.
- Mayor a 3 meses en servicio profesional.

#### **Criterios de exclusión:**

- Profesionales que no formen parte de la población muestra.

- Que no tengan las edades inferiores a lo indicado en los criterios de inclusión.
- Profesionales que no tengan el tiempo de servicio profesional, de acuerdo a lo indicado en los criterios de inclusión.

Tabla 1. Tabla de descripción sociodemográfica de la muestra

<b>Tipo de profesión</b>	Personal médico (médicos, tecnólogos médicos y químicos farmacéuticos)
	Personal administrativo
	Personal técnico
<b>Género</b>	Masculino
	Femenino
<b>Edad</b>	20 años en adelante
<b>Tiempo de servicio</b>	Más de 3 meses

Como se observa en la tabla 1, se describe los datos sociodemográficos de la muestra de estudio, los datos considerados para la investigación.

### **3.3. Identificación de la variable y su operacionalización**

#### **3.3.1. Definición de la variable: Estilo de manejo de conflictos**

Como se ha mencionado el estilo de manejo de conflictos se origina desde que ocurre una situación problemática, donde el conflicto se da debido a una incompatibilidad de las partes involucradas donde se ha presentado la intención de cambiar los términos planteados, ante esto se requiere contar con estilos adecuados para el manejo de la situación conflictiva, teniendo en cuenta que ambas partes lleguen a un acuerdo para encontrar la solución del problema.



### **3.3.2. Operacionalización de la variable**

Para comprender el estudio de la variable estilos de manejo de conflictos, tendremos como soporte en la información del instrumento que se usará para la medición.

La información obtenida se expresa detalladamente para entender con mayor precisión el estudio de la investigación.

### **3.3.3. Indicadores:**

- Competidor
- Colaborador
- Comprometido
- Evasivo
- Complaciente

Tabla 2. Operacionalización de la variable del estilo de manejo de conflictos.

Variable	Definición teórica	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estilo de manejo de conflicto	Es la respuesta debido a unas situaciones problemáticas, donde los intereses de las personas son incompatibles. En las situaciones de conflictos se describe el comportamiento de las personas, basadas en la combinación de dos dimensiones: asertividad, donde la persona procura satisfacer sus intereses y necesidades propias de acuerdo a la situación problemática que ocasiona el conflicto y cooperación, donde la persona procura satisfacer los intereses y necesidades de la otra personas o grupo con la finalidad de manejar el conflicto para llegar a un acuerdo (García, 2008).	Asertividad	Competidor	3,7,10,11,16 y 24
			Colaborador	5,12,18,20,28 y 30
			Comprometido	2,9,13,19,21 y 26
		Cooperación	Evasivo	6,8,14,17 y 22
			Complaciente	1,4,15,23,25,27 y 29

Fuente: Adaptado por *Izaquel Marcelino Rodríguez (2012)*

Como se observa en la tabla 2, se define la variable de estilos de manejo de conflictos que utilizó Rodríguez para la adaptación del inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI), el cual se divide en dos dimensiones: asertividad y cooperación; cinco indicadores: Competidor, colaborador, comprometido, evasivo, y complaciente

### **3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico**

#### **3.4.1. Técnicas**

La técnica utilizada en la investigación fue la recolección de datos, en la cual se tuvo contacto con el personal profesional de la salud quien se le brindo el instrumento y se le explico cómo llenar el instrumento de manera presencia.

#### **3.4.2. Instrumento**

El TKI se ha utilizado por más de 35 años y mide los estilos en el manejo de conflictos, cual es el comportamiento que se tiene cuando se presenta un conflicto. El inventario original constaba de 30 ítems dicotómicos (A/B donde cada frase describe un estilo de manejo de conflicto. Rodríguez (2012) realiza la adaptación del inventario donde realizaron la modificación en la cantidad de ítems y en el sistema de calificación del TKI, se realizó cambios gramaticales en algunos de los ítems del inventario, la adaptación fue realizada en una población conformada por profesionales de la salud, para lo cual este inventario, ayudará a esta investigación para obtener los resultados que se requieran.

#### **Ficha Técnica**

**Título original:** Conflict Mode Instrument (TKI)

**Autores:** Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilman

**Adaptación:** Izaquel Marcelino Rodríguez

**Administración:** Puede ser de manera colectiva o individual

**Calificación:** Escala tipo Likert con 4 opciones de respuesta

**Tiempo de aplicación:** 10 a 15 minutos aproximadamente

**Número de ítems:** 30

**Aplicación:** De 20 años en adelante

- **Características:**

El instrumento consta de un cuestionario de escala tipo Likert constituida por 30 ítems que evalúan cada estilo, cada ítem tiene 4 opciones de respuesta. 1) Nunca, 2) Algunas veces, 3) Frecuentemente y 4) Siempre. (Rodríguez, 2012).

- **Significación:**

Evalúa dos dimensiones: asertividad y cooperación, además cinco estilos de manejo de conflictos: competidor, colaborador, comprometido, evasivo y complaciente.

- **Análisis Psicométrico**

Para la validación de TKI, se tomó como muestra a profesionales de la salud de dos hospitales de la ciudad de Lima. Para lo cual se realizaron la modificación en la cantidad de ítems y en el sistema de calificación del inventario, además de cambios gramaticales de algunos ítems en cuanto a algunas palabras y oraciones.

- **Confiabilidad**

En la investigación para la muestra se calculó la confiabilidad mediante la escala de Alfa de Cronbach en la cual se demuestra que se obtuvo un valor de 0.787, la cual indica que cuenta con un nivel aceptable de confiabilidad y posee consistencia interna.

Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,787	30

- **Validez:**

La validez de constructo de la variable estudiada fue realizada a través de análisis factorial, el cual permite comprobar si se está midiendo lo que se quiere medir y la validez de contenido fue medido por criterio de jueces. El

análisis factorial explica la estructura del instrumento y el constructo de lo que se quiere medir en el proceso de examinar el significado, donde se puede realizar la eliminación de ítems o el mejoramiento de los mismos (Rodríguez, 2012).

- **Material de aplicación:**

El inventario de estilo de manejo de conflictos.

Lapicero azul o negro.

Lápiz y borrador.

- **Normas de aplicación**

**a) Preparación**

Al realizar la aplicación del instrumento el evaluador debe poseer el material disponible a evaluar, como el inventario, lapiceros, lápiz y borrador. El material debe estar disponible para la utilización, por lo que se considera importante la preparación del material.

**b) Presentación inicial**

Antes de comenzar con la aplicación del instrumento se hizo una breve información acerca del instrumento a aplicar y solicitar la participación de los miembros de la población, además se dio una explicación sobre la investigación que se está realizando con la intención de tener información en la cual los participantes puedan ser parte de este estudio.

**c) Indicaciones habladas**

Después de la presentación se procede a explicar las indicaciones para el llenado del instrumento a cada participante de acuerdo a la disposición de cada uno, teniendo en cuenta que los participantes en esta investigación cuentan con diferentes horarios y días de trabajo, ya que manejan horarios rotativos.

Se brinda el inventario en físico, se entrega el lapicero o el lápiz, y se procede a indicar como deberá ser llenado el inventario, se le indica que si

tienen dudas con alguna pregunta se informe para la explicación correspondiente y continúen con el llenado del inventario.

## CAPÍTULO IV

### PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Procesamiento de datos

Después de la recolección de datos, la información ha sido procesada respetando los criterios establecidos, luego son presentados en tablas y figuras usando el análisis descriptivo, para conseguir la siguiente información se procedió a los siguientes pasos:

Tabular la información obtenida, codificarla y transferirla a una base de datos computarizada usando el programa Excel 2016. Se procedió a determinar la distribución de las frecuencias y porcentajes del instrumento de investigación. Se aplicaron las técnicas estadísticas como: Valor Mínimo, Máximo y Media Aritmética.

#### 4.2 Presentación de los resultados

Se presenta los resultados del análisis de datos del instrumento.

Tabla 4. Medidas descriptivas de los estilos de manejo de conflictos

<b>Total</b>		
	Válidos	
N		50
	Perdidos	0
Media		80.72
Mínimo		59
Máximo		98

En la tabla 4, se observa que el estilo de manejo de conflictos de los profesionales de la salud es de 80.72 lo que significa que tiene una tendencia alta, así mismo presenta un valor mínimo de 59 y un valor máximo de 98.

## Presentación de los resultados de los estilos de manejo de conflictos

Tabla 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de salud según la tendencia en los estilos de manejo de conflictos.

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo(0-72)	10	20%
Bajo (73-78)	10	20%
Promedio (79-94)	27	54%
Alto (94-97)	2	4%
Muy alto (>97)	1	2%
Total	50	100%

Se observa en la tabla 5 los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia de los estilos de manejo de conflictos en 50 profesionales de la salud, del grupo se muestra que el 54%(27) mantiene un nivel promedio de estilos de manejo de conflictos, el 20% (10) presenta un nivel bajo, el 20%(10) presenta un nivel muy bajo, el 4%(2) presenta un nivel alto el 2%(1) representa un nivel muy alto.



Figura 2. Distribución porcentual según el nivel de predominancia de los estilos de manejo de conflictos.



### Presentación de los estilos de manejo de conflictos de la dimensión complaciente.

Tabla 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de la salud según la dimensión complaciente

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo (0-13)	1	2%
Bajo(14-15)	5	10%
Promedio (16-21)	34	68%
Alto (22-22)	4	8%
Muy alto (mayor igual 23)	6	12%
Total	50	100%

Se observa en la tabla 6 los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia en la dimensión del estilo complaciente en 50 profesionales de la salud, de los participantes hay un grupo mayoritario del 68%(34) presentan un nivel promedio, el 12%(6) presentan un nivel muy alto, el 10%(5) presenta un nivel bajo, el 8%(4) presenta un nivel alto y finalmente el 2%(1) presenta un nivel muy bajo.

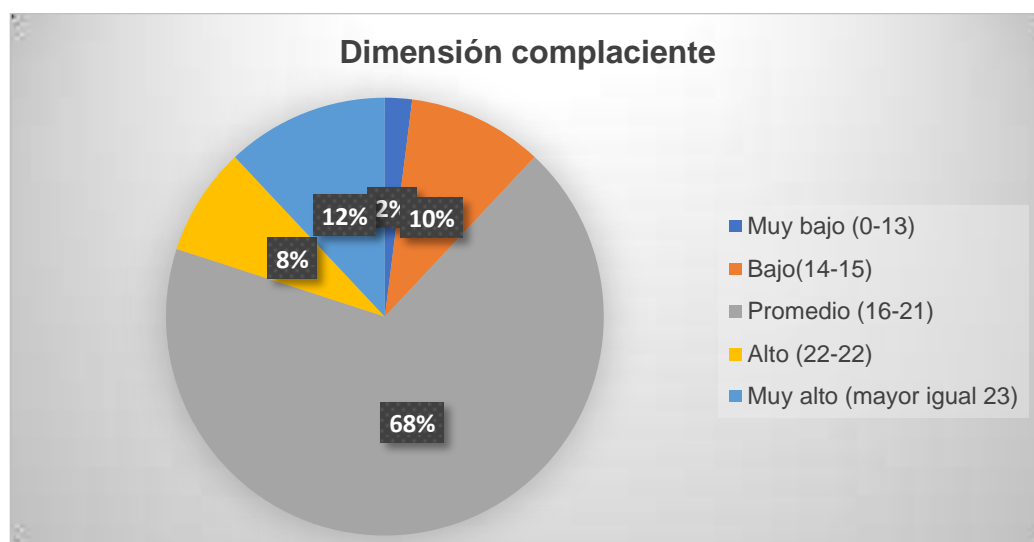


Figura 3. Distribución porcentual según el estilo complaciente.

### Presentación de los estilos de manejo de conflictos de la dimensión competidor.

Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de la salud según la dimensión competidor

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo (0-11)	3	6%
Bajo( 12-14)	10	20%
Promedio (15-20)	34	68%
Alto (21-22)	3	6%
Muy alto (mayor igual 23)	0	0%
Total	50	100%

Se observa en la tabla 7, los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia en la dimensión del estilo competidor en 50 profesionales de la salud, de los cuales hay un grupo mayoritario de 68%(34) presenta un nivel promedio, el 20%(10) presentan un nivel bajo, el 6%(3) presentan un nivel muy bajo y finalmente el 6%(3) presentan un nivel alto.

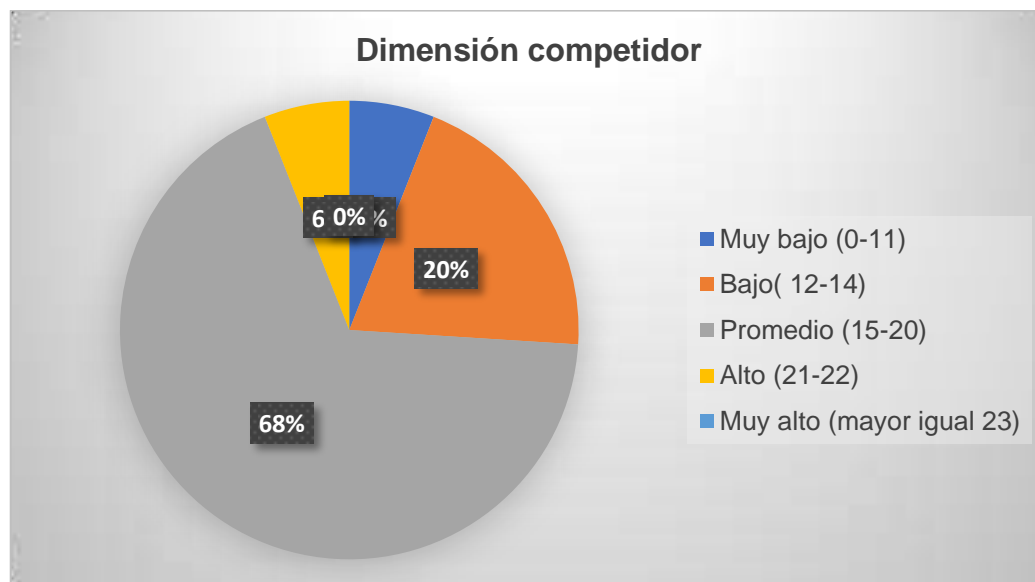


Figura 4. Distribución porcentual según el estilo competidor.

### Presentación de los estilos de manejo de conflictos de la dimensión compromiso.

Tabla 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de la salud según la dimensión comprometida

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo (0-14)	30	60%
Bajo( 15-15)	7	14%
Promedio (16-20)	13	26%
Alto (21-21)	0	0%
Muy alto (mayor igual 22)	0	0%
Total	50	100%

Se aprecia en la tabla 8, los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia en la dimensión del estilo compromiso en 50 profesionales de la salud, de ellos un grupo mayoritario del 60%(30) presenta un nivel muy bajo, el 26%(13) presentan un nivel promedio y finalmente el 14%(7) presenta un nivel bajo

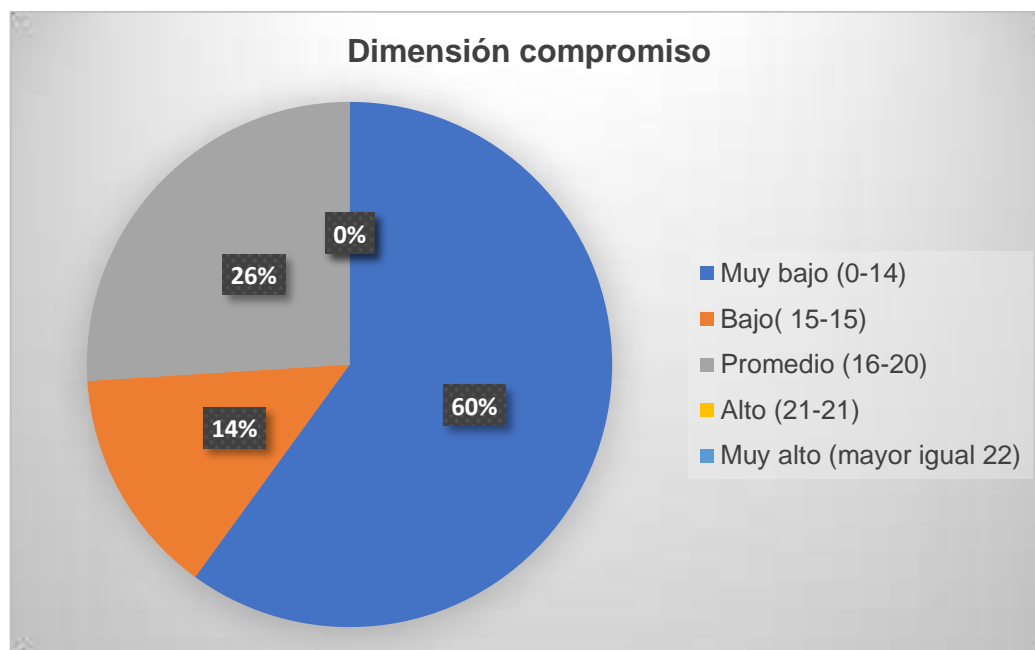


Figura 5. Distribución porcentual según el estilo compromiso.

### Presentación de los estilos de manejo de conflictos de la dimensión colaborador.

Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de los profesionales de la salud según la dimensión colaborador

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo (0-13)	12	24%
Bajo(14-15)	10	20%
Promedio (16-20)	26	52%
Alto (21-21)	2	4%
Muy alto (mayor igual 22)	0	0%
Total	50	100%

Se aprecia en la tabla 9, los resultados obtenidos sobre el nivel de predominancia en la dimensión colaborador en 50 profesionales de la salud, de ellos hay un grupo mayoritario del 52%(26) presentan un nivel promedio, el 24% (12) presentan un nivel muy bajo, el 20% (10) presentan un nivel bajo y finalmente el 4% (2) presentan un nivel alto.

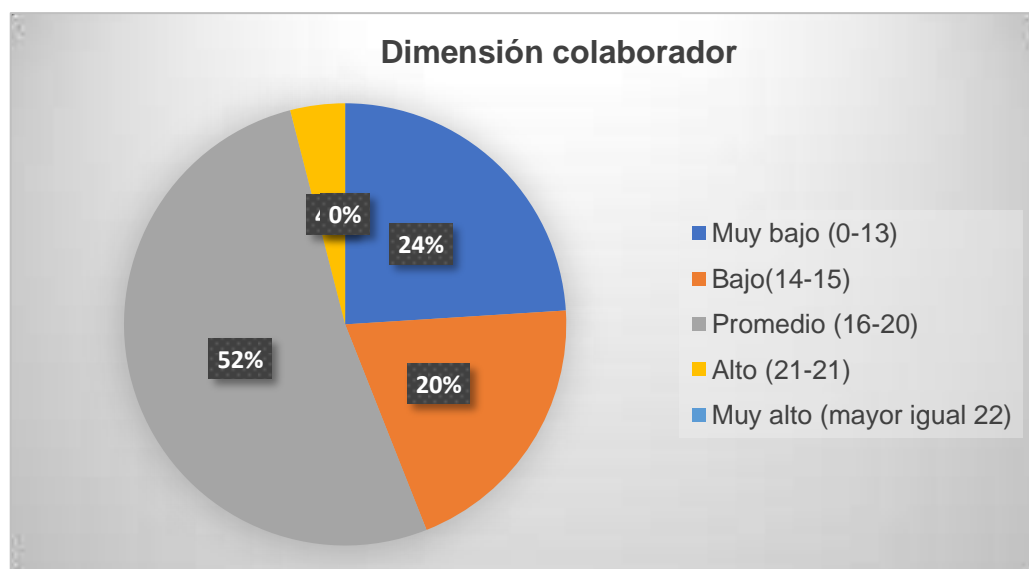


Figura 6. Distribución porcentual según el estilo colaborador.

**Presentación de los estilos de manejo de conflictos de la dimensión evasivo.**

<b>Tendencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bajo (0-14)	37	74%
Bajo(15-15)	8	16%
Promedio (16-17)	5	10%
Alto (18-20)	0	0%
Muy alto (mayor igual 21)	0	0%
Total	50	100%

Se aprecia en la tabla 10, los resultados del nivel de predominancia en la dimensión evasivo en 50 profesionales de la salud, de los cuales hay un grupo mayoritario del 74%(37) presentan un nivel muy bajo, el 16%(8) presenta un nivel bajo, el 10%(5) presenta un nivel promedio.

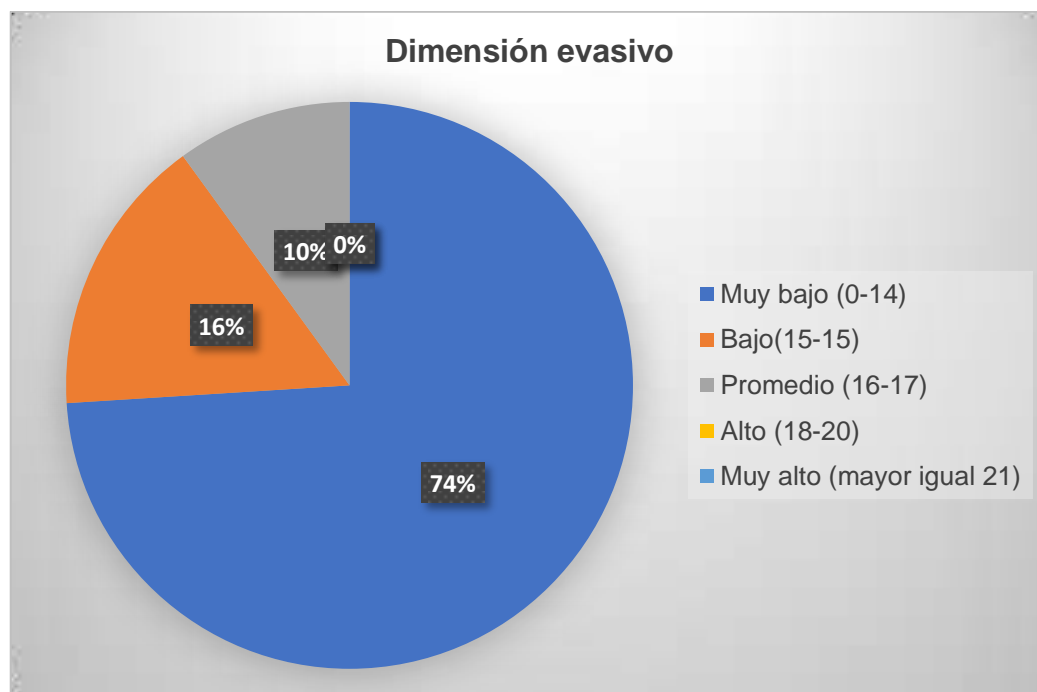


Figura 7. Distribución porcentual según el estilo evasivo.

### **4.3 Análisis y discusión de resultados**

En el presente análisis se indica los resultados de carácter descriptivo, en relación con el objetivo general de la investigación, determinar los estilos de manejo de conflictos en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA, para lo cual se determinó que presentan un nivel promedio 54% de los estilos de manejo de conflictos, mientras que hay un nivel muy bajo 20% y el nivel alto 2% de estilo de manejo de conflictos.

Los resultados manifiestan que hay una tendencia a presentar niveles que van de promedio a bajo en cuanto al manejo de conflictos por parte de los profesionales de salud, lo que cabe indicar que en la muestra se manejan estilos de manejo de conflicto compartido, no solo adoptando un solo estilo, si no que utilizan varios estilos evidenciando la frecuencia de unos estilos más que otros.

Según Rodríguez (2012), en la adaptación del inventario de estilos de manejo de conflicto se considera que el instrumento mide lo que realmente quiere medir, por lo tanto, el instrumento ha sido aplicado de manera adecuada y respectiva a la muestra de estudio.

En la investigación que realiza Bacayán (2017) manifiesta que la muestra de estudio reconocen que tienen habilidades para gestionar los conflictos, pero no hay una alta habilidad para manejarlos ya que no se consideran hábiles para manejar los conflictos que se presentan y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se ha determinado que la muestra de estudio se considera que tiene diferentes estilos , algunas estilos más desarrollados que otros ,teniendo ciertas habilidades para manejar las situaciones conflictivas.

García (2008), manifiesta que las personas pueden adoptar las cinco maneras de manejar los conflictos, pero que nadie se caracteriza por manejar un solo estilo, ya que por lo general se suele manejar los diferentes estilos de manejo de conflicto , pero se pueden utilizar algunos estilos más que otros, desarrollando diferentes habilidades y estrategias en el manejo de ciertos estilos de manejo de conflictos, por lo que tienden a manejar un estilo más que

otros y que se hace predominante en la persona por lo tanto esto reafirma lo encontrado en la investigación de que las personas tienen diferentes estilos en el manejo de conflictos

Respecto a la dimensión de estilo complaciente, el análisis evidencia que los profesionales de salud presentan un nivel promedio (68%), lo que indica que en la mayoría de los profesionales existe una tendencia del estilo complaciente, ya que este estilo se caracteriza por ser condescendiente, dejando de lado sus preferencias e intereses por ceder a los deseos o peticiones de la otra persona. (García.2008).

En cuanto a la dimensión de estilo competidor, el análisis evidencia que los profesionales de salud presentan un nivel promedio (68%) y un nivel bajo (20%), lo indica que en la mayoría de la muestra existe una tendencia en este estilo ,ya que se caracteriza por estar orientado a ganar , al competir con la otra parte ya que procura satisfacer sus propias necesidades o requerimientos antes que los demás, antepone sus ideas , proposiciones empleando cualquier medio para lograr ganar ante el conflicto (García, 2008).

Respecto a la dimensión estilo compromiso, el análisis de los resultados evidencia que los profesionales de salud presentan un nivel muy bajo (60%), un nivel promedio (26%), lo que expresa que hay un alto porcentaje de la muestra que tiene nivel muy bajo respecto a este estilo, evidenciando falta de compromiso al momento de afrontar una situación problemática.

De acuerdo a la dimensión estilo colaborador, el análisis de los resultados evidencia que los profesionales de la salud presentan un nivel promedio (52%), un nivel muy bajo (24%), lo que expresa que hay un porcentaje considerable que presenta este estilo ante los conflictos, lo que significa que la persona trata de trabajar con la otra persona para encontrar una solución al problema presentado, manifestando los intereses propios y dejando que la otra parte exponga sus puntos de vista, luego del análisis se llegan a acuerdos donde ambas partes estén satisfechas con lo propuesto (García, 2008)

En cuanto a la dimensión de estilo evasivo, el análisis de los resultados evidencia que los profesionales de la salud presentan un nivel muy bajo (74%), lo que indica que en la mayoría de la muestra hay una tendencia muy baja del uso de este estilo, no siendo característico para esta muestra.

#### **4.4 Conclusiones**

- El análisis de la media (80,72), indica que existe una tendencia promedio a presentar diferentes estilos de manejo de conflictos por parte de los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA.
- Los resultados descriptivos manifiestan que existe un nivel promedio (54%), seguido de un nivel bajo (20%) en el manejo de los conflictos en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA tal como se muestra en la tabla 4 y figura 2.
- Respecto a la dimensión del estilo complaciente se encontró un nivel promedio (68%) seguido de un nivel muy alto (12%) en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA, tal como se aprecia en la tabla 5 y figura 3.
- En cuanto a la dimensión del estilo competidor se encontró un nivel promedio (64%) seguido de un nivel bajo (20%) en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA, tal como se aprecia en la tabla 6 y figura 4.
- En cuanto a la dimensión del estilo compromiso se encontró un nivel muy bajo (60%) seguido de un nivel promedio (26%) en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA, lo que indica que no se manifiesta compromiso en el estilo compromiso, tal como se aprecia en la tabla 7 y figura 5
- Respecto a la dimensión del estilo colaborador se encontró un nivel promedio (52%) seguido de un nivel muy bajo (24%) en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA, tal como se aprecia en la tabla 8 y figura 6



- Por último, en la dimensión del estilo evasivo se encontró un nivel muy bajo (74%) seguido de un nivel promedio (10%) en los profesionales de la salud del Centro Clínico SANNA tal como se aprecia en la tabla 9 y figura 7.

#### **4.5 Recomendaciones**

- Se recomienda informar a los encargados del Centro clínico SANNA, los resultados encontrados en la investigación para conocimiento y manejo de la información.
- Se recomienda elaborar un programa de intervención, enfocado a brindar las herramientas y estrategias para el manejo adecuado de los conflictos, en este caso el estilo comprometido, los niveles encontrados son muy bajos lo que ocasiona que al momento que se presente un conflicto, el personal no se encuentra comprometido con resolver dicho conflicto ocasionando que no se encuentren las soluciones oportunas.

## **CAPÍTULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

#### **5.1. Denominación del programa**

Taller: “El compromiso en el manejo y control de conflictos aplicada a personal de salud”.

#### **Objetivo General**

- Lograr el compromiso en el manejo oportuno y control en situaciones de conflicto en el personal de salud.

#### **Objetivos Específicos**

- Reconocer al compromiso como un factor importante en el manejo de conflictos.
- Fomentar el compromiso en los participantes
- Reconocer la importancia de las relaciones interpersonales en la institución
- Reconocer las situaciones que ocasionan el conflicto en el equipo de trabajo
- Reconocer las actitudes que intervienen en una situación de conflicto
- Implementar estrategias para el manejo y control de conflictos.

#### **5.2. Justificación del problema**

El siguiente programa se desarrolla debido a los resultados hallados en los colaboradores, que presentan diferentes estilos en el manejo de conflictos, el cual involucra varios aspectos como es el control, el manejo, las estrategias y/o técnicas, las habilidades, el compromiso que se puede tener para afrontar una situación conflictiva.

Estos aspectos mencionados varían en los colaboradores lo que ha ocasionado que al momento de presentarse el conflicto, ya sea cuando se está prestando el servicio al cliente o entre ellos mismos, no se establezcan

parámetros, ni se considere los temas necesarios para control y manejo de la situación conflictiva de manera viable con la finalidad de llegar a un acuerdo.

En el sector salud los conflictos suelen presentarse con mucha frecuencia por diferentes motivos que pueden ser, desde el servicio que se ofrece al paciente por parte del personal, por lo tanto, las incidencias en presentarse una situación conflictiva son muy altas.

En el Centro Clínico SANNA se brindan servicios de salud , donde el personal interactúa directamente con los clientes ,por lo tanto la incidencia de que se genere una situación de conflicto es muy probable debido a que por diversos factores ya sea por la atención o el servicio que ofrece, los problemas puedan presentarse, una vez que se presentó el problema es necesario tomar las medida necesarias para abordar la situación conflictiva; conocimientos que no todo el personal conoce o maneja por lo tanto se recurre a buscar el apoyo necesario para dar solución al conflicto.

Por lo otro lado se aprecia que en los mismos colaboradores la interacción diaria entre ellos mismos u ocasionado que se presenten situaciones conflictivas y esto puede ser por las preferencias en algunos miembros tomándose atribuciones que no son funciones, optando por comportamientos poco éticos que interfiere con los procesos y funciones de cada uno. Otro aspecto encontrado es la comunicación que hay entre los mismos colaboradores, se presentan interferencias cuando se emite una información lo que es malinterpretado entre ellos ocasionando que cada uno tenga su propio punto de vista e interfiriendo con el proceso adecuado de las funciones del personal.

Estas situaciones se han presentado con frecuencia dado que cada colaborador tiene diferentes metas, preferencias o necesidades y al haber variedad de estas ocasiona que no todos estén de acuerdo lo que pone en una alta probabilidad de que se presente un conflicto.

Por lo tanto, los recursos con lo que debe contar cada colaborador deben ser los adecuados para controlar y manejar la situación de conflicto. Es

aquí donde se percibe las diferentes opiniones sobre la manera de abordar diferentes situaciones problemáticas, no concordando con los demás.

### **5.3. Establecimiento de Objetivos**

#### **Sesión 1: “El compromiso”**

##### **Objetivos:**

- Identificación del compromiso como parte importante en el desarrollo laboral.
- Reconocimientos de los factores donde interviene el compromiso para mejorar las gestiones laborales.

##### **Bienvenida**

Se inicia con la bienvenida a los asistentes, se felicita por su presencia y la participación, posteriormente se procede a dar inicio a la sesión. Se comenzará con la presentación de los asistentes mediante una dinámica.

##### **Dinámica: “Conociéndonos”**

Formar un círculo todos los participantes luego se presentarán cada uno, indicando su nombre y una breve descripción de su puesto de trabajo o en general de sus actividades actuales.

##### **Actividad:**

Luego de la presentación de todos los participantes realizarán una segunda ronda donde manifestarán uno a uno sus intereses sobre el tema de compromiso y qué expectativas tienen sobre el taller. Pueden guiarse respondiendo estas preguntas:

¿Qué quiero que suceda aquí?

¿Qué quiero que no suceda aquí?

## **Tema:** El compromiso

Se expondrá alcances sobre el concepto de compromiso de manera general.

**Compromiso:** Es el acuerdo formal al que llegan dos o más personas con la intención de realizar un trato que sea beneficioso para ambas partes. Por lo tanto, el compromiso se enfoca hacia un hecho, una circunstancia, meta, una persona, etc. Tiene una dirección hacia el cumplimiento de lo que se quiere lograr.

**Compromiso organizacional:** Está integrado por una serie de procesos que incluye las creencias que tiene el colaborador hacia la institución, el grado en que se involucra en diferentes aspectos, por qué hay el deseo de sentirse integrado de una u otra forma dentro de la institución.

Según los autores Meyer y Allen, 1991. Señalan 3 dimensiones del compromiso.

DE CONTINUIDAD	AFECTIVO	NORMATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se siente obligado a seguir en el trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lealtad, sentirse de fondo, obligado a seguir en el trabajo.</li></ul>

### **Actividad:**

Luego de explicar las dimensiones del compromiso, escribir en una hoja ¿En qué dimensión se ubicarían y por qué?

Algunos participantes expondrán lo descrito en la hoja y con ayuda de los asistentes se verificará si es cierto lo dicho por cada uno.

## **Tema:** Falta de compromiso

Se expondrá alcances sobre la falta de compromiso, que sucede cuando no hay compromiso con las actividades que se hace en el día a día.

Que sucede en el ámbito laboral cuando hay falta de compromiso.

### **Actividad**

Se dividirán en cuatro grupos de acuerdo al área de servicio y elegirán una experiencia propia de una situación en la que hayan percibido la falta de compromiso en el ámbito laboral.

Destacar los sentimientos al respecto de la situación y que acción tuvieron ante la situación descrita.

### **Evaluación:**

Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión

### **Despedida:**

Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.

## **Sesión 2: “Factores que influyen en el compromiso organizacional - Relaciones interpersonales “**

### **Objetivos:**

- Identificación de los valores personales y sensibilización en la importancia del uso de los mismos.
- Motivar a los participantes a establecer adecuadas relaciones interpersonales en su entorno laboral.
- Reconocimiento de los aspectos que influyen de manera negativa y cómo repercute en el entorno laboral.
- Reforzamiento de las relaciones interpersonales para aplicarlas en su entorno laboral.

**Dinámica: “Best Team”**

Consiste en tener dos tarjetas, una verde y una roja por cada participante. Cada miembro debe escribir 3 fortalezas en la verde y 3 cosas que debe tener un compañero para trabajar en su equipo en la tarjeta roja. Luego se juntan todas las tarjetas verdes por un lado y las rojas por otro. Entonces se comprueba cuál sería el equipo real (verde) y cual el equipo ideal (rojo). Así estudiamos las fortalezas, debilidades y se aprende cómo mejorar y potenciar ambos.

Se expondrán alcances sobre las relaciones interpersonales, como establecerlas y cómo manejar adecuadamente.

**Tema: Relaciones interpersonales**

Se refiere a la relación que se establece entre dos o más personas, donde se incluye los siguientes aspectos:

- Habilidad para comunicarse efectivamente con su entorno
- Tener la capacidad de resolver los conflictos
- Se autentico en sus expresiones

Los seres humanos están en constante interacción en su medio y con las personas a su alrededor por lo que es necesario establecer relaciones y grupos de diferente índole como el de pareja, en la familia, grupos de amigos, de trabajo, etc.

Que factores dependen de las relaciones interpersonales:

- Depende de la cantidad de las personas involucradas que hay en entorno de acuerdo en donde se encuentre.
- El propósito de establecer la relación, saber cuál es el objetivo de relacionarme con los demás o con mi entorno.
- El compromiso que le das al establecer las relaciones que creaste en tu entorno, el valor que le das y que involucrado te sientes.

- Las necesidades cumplidas como las de afecto, apoyo, amistad, las intelectuales, laborales, etc. Son importantes para saber establecer relaciones interpersonales positivamente.

#### **Actividad:**

Video de un caso: Ejemplo de la importancia de las relaciones humanas.

Luego de haber escuchado el caso, se pide formar 4 equipos y resolver la siguiente pregunta: ¿Se sintieron identificados con el video? ¿Por qué?

Ahora cada grupo contara una experiencia similar o relacionada con el tema e indicara como se sintieron y que hicieron al respecto.

Esta actividad se realiza con la finalidad de descubran la importancia de establecer adecuadas relaciones interpersonales y como puede influir en sus vidas y actividades positivamente

#### **Evaluación:**

Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión

#### **Despedida:**

Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.

### **Sesión 3: “Factores que influyen en el compromiso organizacional – Clima Laboral”**

#### **Objetivos:**

- Reconocimiento de aspectos generales del clima laboral y cuáles son los factores que influye.
- Fomentar en los participantes a mantener un adecuado clima laboral.



## **Bienvenida**

Se da la bienvenida a todos los participantes por la asistencia al taller incentivando el compromiso con el taller.

## **Dinámica:** “Juego de las diferencias”

Se forman dos equipos con la misma cantidad de personas, luego un equipo se pone frente al otro y es inspeccionado por el otro equipo durante unos minutos. El equipo que fue inspeccionado, sale del lugar durante unos momentos y cambian algo de su vestuario. Al volver a la escena, el equipo contrario debe tratar de adivinar cuales fueron las cosas que se cambiaron. Luego hace el mismo proceso el otro equipo y gana el equipo que descubrió más diferencias.

## **Tema:** Clima Laboral

Se expondrá sobre el clima laboral, cual es la influencia que tiene en el desarrollo de compromiso en el ámbito laboral.

**Clima laboral:** Es considerado el lugar donde se encuentran los trabajadores de una institución y de acuerdo a ellos es como se desenvuelven dentro de la misma, la percepción que tiene cada miembro de la institución dependerá de las circunstancias donde se encuentre y es lo que motivara y reforzara las relaciones apropiadas con los demás miembros y el desempeño de sus funciones dentro de la institución.

Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa, por lo tanto, el clima laboral se forma por medio de una ordenación de características propias de la empresa.

## **Actividad:**

Emisión de un video sobre clima laboral – El mejor empleado

Luego cada uno dirá una conclusión acerca del video y una opción de solución para mejorar el clima laboral.

**Actividad:**

Se formarán 4 equipos y harán una descripción sobre de clima laboral en su institución según su percepción, luego se expondrán para ver las similitudes entre los equipos de acuerdo a lo descrito.

La finalidad es saber si los colaboradores tienen la misma percepción sobre el clima laboral en la institución.

**Evaluación:**

Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.

**Despedida:**

Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.

**Sesión 4: “Trabajo en equipo”****Objetivos:**

- Reconocer la importancia de realizar trabajo en equipo en el ámbito laboral.
- Motivar a los participantes al manejo y proceso adecuado para realizar trabajo en equipo
- Reconocimiento de las barreras que impidan realizar el trabajo en equipo adecuado.

**Bienvenida**

Se da la bienvenida a todos los participantes por la asistencia al taller.

**Dinámica: “Enredados”**

Los participantes se colocan en forma de espiral una vez colocados en su posición, cada integrante da la mano a diferentes compañeros de manera variada de modo que todos estén cogidos de la mano sin quedar alguno suelto, después el grupo tendrá que tratar de desenredarse de forma que ninguno se suelte, tendrán que usar la coordinación y organización para realizar un adecuado trabajo, utilizando los medios disponibles como la comunicación, la confianza, empatía, etc.

Luego de la dinámica, se preguntará a alguno de ellos las, dificultades que pudieron tener para realizar lo indicado, tuvieron inconvenientes, pudieron sobrellevar la situación.

¿Qué hicieron para cumplir con lo indicado?

¿Compartieron las mismas opiniones

¿Les fue fácil organizarse entre todos?

¿Cómo lo aplicarías en tus actividades laborales (mencionar un ejemplo)?

**Tema:** Trabajo en equipo

Se brindará los alcances sobre el trabajo en equipo.

Trabajo en equipo: El equipo es un grupo de personas que trabajan de forma coordinada, integrada, organizada para lograr un objetivo o meta en común. Requiere del apoyo, motivación del líder del equipo para que los integrantes del equipo se sientan identificados y motivados a realizar con lo asignado y cumplir con lo propuesto.

**Actividad:**

Estudio de caso.

En un día de trabajo cualquiera los pacientes llegan a acudir a su cita, y son recibidas por la señorita del área de admisión , la cual la atiende con ciertas demoras debido a que tuvo problemas con el sistema , después que lograr atender al paciente le indique que se dirija a área de enfermería para que espere su atención, , el paciente se acerca al lugar indicado lo atiende ,una

enfermera y no tenía conocimiento de la atención del paciente por lo que le pide que espere un momento , sin embargo el paciente indica que ya está en hora para ingresar a su cita. La enfermera se dirige al área de admisión para preguntar sobre el caso del paciente y la respuesta de la señorita es de que ella tiene que estar al tanto de los pacientes que van llegando que ella no tiene mucho tiempo para avisar , esta respuesta ocasiono que la enfermera se incomodara por la situación, se retira y al darse cuenta que ya era la hora de la cita tuvo problemas porque no la encontraba registrada en el sistema, el paciente ya se encontraba incomodo por la tal situación, asi que la enfermera tuvo que ir nuevamente al área de admisión para indicarle que para paciente no aparece registrada , generando entre las dos una incomodidad marcada, pasaron 20 minutos después, el paciente ya se encontraba molesto, después ingreso a la cita con su médico muy molesto y mortificado por la atención recibida.

Después del caso expuesto, formar 4 equipos e indicar por que se dieron las cosas de esa forma, que acciones debió tener la señorita de admisión y como debió actuar la enfermera, que soluciones puede mencionar para calmar la reacción del paciente.

Luego de las respuestas se hace un análisis de todo lo expuesto entre los grupos entre todos buscar las soluciones más asertivas para dar solución al caso.

### **Actividad:**

Video Ejemplos de trabajo en equipo

Luego de ver el video cada grupo relatará un ejemplo relacionado al tema, referido a sus actividades diarias en el trabajo, como se dio la situación y como hicieron para llegar a la meta propuesta.

### **Evaluación:**

Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión

**Despedida:**

Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.

**Sesión 5: “El conflicto”****Objetivos:**

- Reconocer cuando se presenta una situación de conflicto
- Identificar las acciones inmediatas cuando se presenta un conflicto para el manejo de la situación.
- Abordaje adecuado de la situación de conflicto en el ámbito laboral.

**Bienvenida**

Se da la bienvenida a todos los participantes por la asistencia al taller.

**Dinámica: “Salir del círculo”**

Se forma un círculo en el que todas las participantes, en pie, traban fuertemente sus brazos. Previamente se ha sacado del grupo una persona, o tantas como veces se quiera repetir la experiencia, a las que se aleja del grupo. La consigna que se les da es que una a una será introducida dentro del círculo, teniendo dos minutos para "escapar sea como sea".

A las personas que conforman el círculo se les explica que tienen que evitar las fugas "por todos los medios posibles", pero que llegado el caso en que una de las personas presas pide verbalmente que se le deje abandonar el círculo, éste se abrirá y se le dejará salir.

Posteriormente se procederá a la evaluación buscando determinar cuál era el conflicto, cómo se han sentido las participantes, analizando los métodos empleados por cada parte y buscando correspondencias en la sociedad y en nuestra realidad cotidiana.

**Tema:** El conflicto

Se dará los alcances sobre el conflicto.

El conflicto ocurre dentro de un ámbito donde se da la interacción de relaciones continuas entre personas, grupos, organizaciones en el día a día y puede implicar a las mismas. Por lo general en estas situaciones una de las partes intenta alcanzar sus objetivos o intereses mediante las relaciones que establece con las demás partes y con su entorno (Chiavenato,2009).

**Tipos de conflicto:**

Conflictos intrapersonales: Este tipo de conflictos remite al conflicto interior con uno mismo. En diversas ocasiones, nos debatimos entre aquello que queremos y aquello que debemos, conviven en nosotros alternativas que se presentan como dilemáticas.

Conflictos interpersonales: Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socio emocionales que les generan conflictos.

Conflictos organizacionales: Son los conflictos que tienen lugar entre las diferentes áreas u objetivos aparentemente contrapuestos.

**Actividad:**

Luego de lo expuesto referido al conflicto se pedirá formar 4 grupos y crear una situación conflictiva de acuerdo a su experiencia sobre los tipos de conflicto que el facilitador indicará a cada grupo que tipo de conflicto le corresponde realizar en la actividad.

Cada grupo expondrá la situación de acuerdo al tipo de conflicto que se le indicó y se hará los aportes necesarios si es que plantearon bien correctamente las opciones de solución.

**Evaluación:**

Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión

**Despedida:**

Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.

**Sesión 6: “Conflicto del trabajo en equipo”****Objetivos:**

- Reconocimiento de la situación de conflicto en el trabajo.
- Control y manejo del conflicto en el entorno laboral
- Abordaje y solución del conflicto del trabajo en equipo.

**Bienvenida:**

Se da la bienvenida a todos los asistentes al taller, de la misma forma se le hace le agradece por la asistencia.

**Dinámica: “El avión estrellado”**

El facilitador formará equipos de 8 integrantes aproximadamente cada uno. A cada subgrupo les comunica que hubo un accidente de avión, y que ellos son supervivientes y se encuentran a bordo de una lancha neumática a punto de hundirse por sobrepeso. A pocos kilómetros se divisa una isla desierta, a la cual pueden llegar si aligeran peso. A continuación, se muestra una lista de doce objetos que transporta el bote, los cuales deberán clasificar individualmente por prioridad y después discutir en grupo como se empezarán a soltar por la borda.

Los objetos son los siguientes:

- 5 paquetes de pañales
- 1 revólver sin municiones
- 20 litros de agua potable
- 1 cartón de cigarrillos
- La caja de la azafata conteniendo 500 pesos en diferentes monedas
- El libro de instrucciones de pilotaje del avión (600 páginas)
- Hilo de nylon y anzuelos
- Una caja de 50 preservativos
- 2 botellas de ginebra de las cuales una está empezada
- 1 paracaídas sin instrucciones
- 1 mechero de oro macizo
- 1 caja de maquillaje con 12 colores y pinceles.

Se sugiere que, en un plazo no mayor a 10 minutos, de manera individual, cada integrante priorice la lista. Luego en 30 minutos cada equipo deberá acordar una lista en común. Al transcurrir la actividad se hace una puesta en común entre todos los equipos para conocer el orden de las listas y abrir un pequeño debate para intentar llegar a una lista en común.

Después se plantean las siguientes preguntas: ¿Pudieron formar una lista en común en cada equipo? ¿Hubo algún miembro del equipo que no estuvo de acuerdo? ¿Por qué? ¿Llegaron a acuerdos? ¿Tuvieron que negociar alguna propuesta?

**Tema:** Conflicto en el equipo de trabajo

Luego de la dinámica se brindará una breve información sobre el conflicto en el equipo de trabajo.

Obstáculos que se presentan del conflicto en el equipo de trabajo.



- Cada persona tiene objetivos propios y no están de acuerdo con los del grupo.
- Egoísmo.
- Rumores y chismes.
- Desinterés.
- Antagonismo.
- Individualismo.

### **Dificultades en las reuniones del equipo de trabajo**

- Decisiones apresuradas (malas decisiones, por desidia o flojera, otras urgencias).
- Aceptación indiscutible de ideas posiblemente erróneas (por negligencia, por falta de objetividad, por falta de conocimientos o experiencia).
- Menosprecios y sorderas (desprecio ideas de otros, no poner atención, ser sordo por conveniencia).
- Desviaciones (hablar de otras cosas, jugar en reunión, divagar en otros temas).
- Rivalidad entre miembros (conflictos no resueltos, disputa por implantación de ideas, problemas externos al trabajo de equipo, no conoce bien a los demás).

### **Actividad: Estudio de un caso**

Dos compañeras de trabajo solían ser muy amigas y compartían funciones en su centro de trabajo, de pronto la jefa de ambas se retira del trabajo entrando una nueva encargada que al inicio parecía ser muy tratable pero al pasar de los meses comenzó a tener comportamientos no apropiados en el trabajo comenzando a tener preferencias por algunas de las compañeras y a las demás compañeras las recargaban de trabajo , estas dos amigas se

vieron involucradas en esta situación porque una de ellas se volvió la preferida de la jefa y la otra, no ; por lo tanto le mandaban a hacer más actividades que lo normal y comenzó a tener conflictos su amiga , ante esta situación , todas las colaboradoras que estaban siendo víctimas de abuso de la nueva jefa , decidieron conversar con el jefe de la institución manifestando lo ocurrido.

Luego de lo expuesto por el facilitador indicara plantear la solución a este caso para lo cual se formaran 4 equipos y luego se hará discusión acerca de sus respuesta, en encontrar la mejor solución al caso planteado.

### **Evaluación:**

Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión

### **Despedida:**

Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.

## **Sesión 7: “Actitudes frente al conflicto en la atención al cliente”**

### **Objetivos:**

- Identificación de las actitudes propias que se presentan en el conflicto
- Desarrollar actitudes asertivas frente a la situación conflictiva para lograr el manejo de la situación
- Lograr el manejo de las emociones ante un conflicto para solucionar el conflicto.

### **Bienvenida:**

Se da la bienvenida a todos los asistentes al taller, de la misma forma se le hace le agradece por la asistencia.

### **Actividad: Imágenes**

A continuación, se dividirá en 4 grupos y se les hará entrega de imágenes (todas las imágenes tienen una situación de conflicto relacionados a su ámbito de trabajo), cartulinas, tijera, goma y plumones. Cada grupo tendrá que crear una historia con las imágenes que tiene de acuerdo a sus experiencias, haciendo énfasis en los gestos que cada imagen representa.

Una vez creada la historia tendrán que contarla de acuerdo a lo expresado en la cartulina, tendrán que hacer énfasis en los gestos y emociones que se han presentado en la situación.

Al haberse relatado la historia los demás participantes tendrán que mencionar que gesto o emoción fue la más resaltante y cuáles son las posibles soluciones para resolver el problema.

### **Dinámica: “Juego de roles”**

Se formarán 4 equipos y tendrán que representar las siguientes situaciones:

- El médico no fue a el turno correspondiente y tiene en espera a 3 pacientes por lo que se les informa y los pacientes se alteran pidiendo el libro de reclamaciones.
- Se le hace un procedimiento a un paciente en el cual, el paciente regresa a los días indicando que ha empeorado la situación y reclama que se atendido para una reevaluación por lo que se muestra alterada y quiere la solución inmediata.
- El servicio de farmacia no contaba con el medicamento que le prescribieron a un paciente he hicieron esperar al paciente aproximadamente 30 minutos, al momento de indicarle al paciente que no había el stock, se mostró muy incómodo y molesto por no informarle al respecto y hacerle esperar tanto tiempo.
- Un paciente va a realizar sus exámenes de laboratorio y al momento de verificar las pruebas que le correspondían el personal de laboratorio omitió dos de los exámenes que estaba indicado, al momento de recoger los

resultados el paciente se da cuenta que le faltaba dos exámenes por lo que comienza reclamar por qué no se verificó la información correctamente.

Luego de la interpretación cada equipo buscará la solución a cada situación problemática intercambiando los casos, posteriormente se iniciará una discusión si se coincide con las opciones de solución interpretadas.

### **Evaluación:**

Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.

### **Despedida:**

Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.

## **Sesión 8: “Técnicas para la resolución de conflictos”**

### **Objetivos:**

- Brindar técnicas para la búsqueda en la solución de conflictos.
- Lograr el control y manejo de la situación conflictiva.
- Identificar el proceso para buscar las soluciones próximas ante un conflicto

### **Bienvenida:**

Se da la bienvenida a todos los asistentes al taller, de la misma forma se le hace le agradece por la asistencia.

### **Tema:** Resolución de conflictos

El Centro Internacional de Formación (2013) indica que existen cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos:

- La elusión: Cuando una de las partes no siente con la capacidad de afrontar un conflicto.
- El poder: Cuando una de las partes utiliza un medio de presión sin otro medio más para forzar a la otra parte a hacer lo que desea.
- Los derechos: Cuando unas de las partes recurren al uso de un derecho y las vías adecuadas para dar la solución a los conflictos
- El consenso: cuando una de las partes desea hacer uso de la conciliación, llegar a acuerdos o posturas que ayuden a buscar una solución a la situación problemática

**Dinámica:** “El sí y el no”

Se dividirán en 4 equipos, se tendrán dos carteles donde diga Si y el No, se colocan en el ambiente para lo cual es importante que esté despejada.

Todos los participantes se colocan en el centro a continuación, el facilitador dirá una frase o situación y cada persona deberá de irse a un punto del ambiente en función de si están de acuerdo, o no con la frase o situación. Cuando todas las personas se encuentran situadas, deberán argumentar sus motivaciones para haberse posicionado en ese lugar. Se repite nuevamente con otra frase o situación y así hasta que se agote el tiempo que se haya reservado para la realización de la dinámica.

La dinámica hará que las personas si cambian de opinión, podrán moverse libremente por el ambiente y cambiarse de lugar. La persona que dirige la dinámica puede evaluar distintos criterios en la evolución de los participantes, entre ellos, los siguientes: el grado de flexibilidad, la capacidad de diálogo y de conciliación de distintas posturas, etc.

**Actividad:** Juego de Roles

A continuación, se pedirá que se formen 4 equipos de los cuales se le indicara que interpreten una situación conflictiva sobre la experiencia en el trabajo de acuerdo al tema indicado por el facilitador. El equipo tendrá que preparar una situación en la cual tendrán que relacionarse con actividades

propias del trabajo donde se haya dado la solución en el momento del problema.

Luego de la demostración, se procederá hacer las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron en sus papeles? ¿Fue fácil buscar la solución? ¿Qué aspectos puedes mejorar de las decisiones que se tomaron?

### **Evaluación:**

Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.

### **Despedida:**

Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.

## **5.4 Sector al que se dirige**

El taller está dirigido al personal de salud que labora en el Centro Clínico SANNA.

## **5.5 Establecimientos de conductas problemas/meta**

En la organización se han detectado diferentes situaciones problemáticas que han ocasionado el conflicto, en primer lugar en el personal que labora en la institución, ya que se han presentado situaciones que hay generado intercambios de palabras, actitudes, comportamientos poco asertivos, originando que los problemas se extiendan y no haya el manejo adecuado de ello, interfiriendo en sus funciones y gestiones, ocasionando incluso problemas con los clientes.

Las situaciones conflictivas presentadas dentro de la organización se deben a que hay aspectos que tienen que ser reconocidas y poner en práctica las habilidades para manejar los conflictos con la finalidad de llegar acuerdos mutuos en el que ambas partes se sientan comprometidas con lo establecido.

Por lo tanto, al no reforzar estas estrategias o técnicas, puede generar que las situaciones conflictivas no sean manejadas de la mejor manera ocasionando que se tornen extremas, por lo tanto, el proceso se verá interferido y no habrá un abordaje adecuado del conflicto.

### **Conductas problema**

Se determinó en los resultados que el personal de salud del Centro Clínico SANNA, presentaron un nivel muy bajo del estilo de compromiso dando a entender que no hay un compromiso para abordar la situación conflictiva de acuerdo al proceso de manejo de conflictos lo que puede ocasionar que no busquen las soluciones pertinentes, tornando la situación conflictiva en una crisis en la que no se pueda manejar correctamente. Esto es respecto cuando se presente un conflicto durante las actividades laborales donde se presta servicios al cliente.

Por otro lado se encontró también que a nivel del equipo de trabajo no hay adecuadas relaciones interpersonales lo que ocasiona cuando sucede un conflicto , no haya el compromiso suficiente para abordar la situación y encontrar la solución para llegar a consensos; estas situaciones han generado que hayan interferencias en la comunicación a nivel de equipo lo que origina que se creen comentarios innecesarios sobre el equipo de trabajo teniendo que intervenir de manera adecuada para manejar el conflicto.

### **Meta**

Lograr el manejo y control de conflictos en los colaboradores, de manera que se logre la sensibilización en la importancia de abordar estas situaciones conflictivas, comenzando desde el personal de salud que interactúa a diario y cumplen funciones compartidas y que al momento de presentarse un conflicto puedan llegar a un acuerdo mutuo en busca de la solución. Por otro lado, es necesario involucrarse con la gestión de servicio que se brinda con la finalidad de satisfacer las expectativas del cliente que acude a la institución.

## **5.6. Metodología de la Intervención**

### **Metodología del Taller**

El taller se describe como una metodología de trabajo donde interviene aspectos teóricos y prácticos, en el cual se expone la información requerida para dar a conocer los temas a tratar como también los procedimientos y a su vez con la práctica que es lo que logra que esta información sea recepcionada de manera adecuada.

Es decir el taller es un proceso que está conformado por sesión o sesiones de entrenamiento donde el enfoque principal va dirigido a los asistentes que participan para lograr o generar el cambio de acuerdo a tema que se está tratando, es ahí donde se aprende haciendo y las soluciones que se expongan puedan ser consideradas como respuestas válidas.

El taller se caracteriza por estar conformada primeramente por la investigación que se requiere sobre el tema y todos los aspectos involucrados, el aprendizaje por descubrimiento de parte de los asistentes que se da durante el desarrollo y por el trabajo en equipo que se debe realizar en todo taller con la participación de los mismos.

Es por ello que el taller se enfoca en dar solución a problemas encontrados y que han sido motivo para que se lleve a cabo; brindar los alcances necesarios para lograr la recepción de estrategias o técnicas que serán de utilidad para los asistentes.

El taller es aplicado de forma práctica para la comprensión de los participantes y a su vez sean aplicadas en situación real de los hechos poniendo en práctica momentos relacionadas con su entorno, por lo que el aprendizaje será recepcionado y percibido adecuadamente.

Debido a esto se concluye que el taller utiliza y se organiza de manera interdisciplinaria ya que requiere de varios aspectos para la recolección de la información y procedimientos que se realizan en un taller; además de organizarse de manera globalizada ya que se tiene una visión de lo que se quiere tratar y conseguir.



## **5.7. Instrumentos / material a utilizar**

Recursos materiales:

- Sillas
- Paleógrafos
- Útiles de oficina (lapiceros, lápices, borrador)
- Cds
- Hojas bond
- Plumones
- Proyector
- Cartillas de colores

Instrumentos y/o elementos personales:

- Proyector
- Usb

Recursos Humanos:

- Facilitador

## 5.8. Cronograma

Sesión 1. El Compromiso						
Objetivos	Estrategia	Recursos	Actividad	Descripción de la actividad	Tiempo	Indicadores de Evaluación
<p>Identificación de los valores personales y sensibilización en la importancia del uso de los mismos.</p> <p>Motivar a los participantes a establecer adecuadas relaciones interpersonales en su entorno laboral.</p> <p>Reconocimiento de los aspectos que influyen de manera negativa y cómo repercute en el entorno laboral.</p> <p>Reforzamiento de las relaciones interpersonales para aplicarlas en su entorno laboral.</p>	Taller	Facilitador	Bienvenida	Bienvenida a los asistentes por su asistencia	5 min	
		Facilitador Tarjetas verdes y rojas Limpiatipo	Dinámica "Best Team"	Se realizará la dinámica utilizando algunos materiales brindados y seguirán las indicaciones del facilitador.	15 min	Sigue las indicaciones del facilitador Muestra disposición a trabajar junto a otras personas.
		Proyector	Introducción al tema Relaciones interpersonales	Se expondrá alcances sobre las relaciones interpersonales, los factores relacionados	10 min	Muestra interés en aprender lo expuesto Muestra motivación y compromiso con la transferencia de la información.
		Proyector	Actividad Video de caso "Ejemplo de la importancia de las relaciones humanas"	Se expondrá el video para observación y análisis de lo expuesto.	2 min	Muestra interés en participar y aprender de acuerdo a la actividad indicada.
		Facilitador	Actividad del Video de caso	Luego se pide que se formen 4 equipos y responderán las preguntas expuestas por el facilitador. Después cada grupo relatará una experiencia similar al tema y explicaran como se sintieron.	10 min	Participa activamente en las actividades asignadas con los demás cumpliendo con lo indicado.
		Hojas de evaluación Plumones	Evaluación	Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer	5 min	Sigue las indicaciones del facilitador.

				acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.		
		Facilitador	Despedida	Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.	3 min	

<b>Sesión 2. Factores que influyen en el compromiso organizacional - Relaciones interpersonales</b>						
<b>Objetivos</b>	<b>Estra- tegia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de Evaluación</b>
<p>Identificación de los valores personales y sensibilización en la importancia del uso de los mismos.</p> <p>Motivar a los participantes a establecer adecuadas relaciones interpersonales en su entorno laboral.</p> <p>Reconocimiento de los aspectos que influyen de manera negativa y cómo repercute en el entorno laboral.</p> <p>Reforzamiento de las relaciones interpersonales para aplicarlas en su entorno laboral.</p>	Taller	Facilitador	Bienvenida	Bienvenida a los asistentes por su asistencia.	5 min	
		Facilitador Tarjetas verdes y rojas Limpiatipo	Dinámica "Best Team"	Se realizará la dinámica utilizando algunos materiales brindados y seguirán las indicaciones del facilitador.	15 min	Sigue las indicaciones del facilitador. Muestra disposición a trabajar junto a otras personas.
		Proyector	Introducción al tema Relaciones interpersonales	Se expondrá alcances sobre las relaciones interpersonales , los factores relacionados	10 min	Muestra interés en aprender lo expuesto. Muestra motivación y compromiso con la transferencia de la información.
		Proyector	Actividad Video de caso "Ejemplo de la importancia de las relaciones humanas"	Se expondrá el video para observación y análisis de lo expuesto.	2 min	Muestra interés en participar y aprender de acuerdo a la actividad indicada.
		Facilitador	Actividad del Video de caso	Luego se pide que se formen 4 equipos y responderán las preguntas expuestas por el facilitador. Después cada grupo relatará una experiencia similar al tema y explicaran como se sintieron.	10 min	Participa activamente en las actividades asignadas con los demás cumpliendo con lo indicado.
		Hojas de evaluación Plumones	Evaluación	Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los	5 min	Sigue las indicaciones del facilitador

				participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión		
		Facilitador	Despedida	Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.	3 min	

<b>Sesión 3. Factores que influyen en el compromiso organizacional – Clima Laboral</b>						
<b>Objetivos</b>	<b>Estra- tegia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de Evaluación</b>
<p>Reconocimiento de aspectos generales del clima laboral y cuáles son los factores que influye.</p> <p>Fomentar en los participantes a mantener un adecuado clima laboral.</p>	Taller	Facilitador	Bienvenida	Se da la bienvenida a todos los participantes por la asistencia al taller.	5 min	
		Facilitador	Dinámica Juego de las diferencias	Se pide que se armen dos equipos y seguirán las indicaciones del facilitador.	10 min	Participa activamente e interactuando con los demás. Muestra disposición a trabajar junto a otras personas
		Proyector	Introducción al tema Clima Laboral	Se expondrá sobre el clima laboral, cual es la influencia que tiene en el desarrollo de compromiso en el ámbito laboral.	7 min	Muestra interés en aprender lo expuesto Muestra motivación y compromiso con la transferencia de la información
		Proyector	Video El mejor empleado	A continuación se expondrá un video, después de observar se pide a algunos voluntarios la conclusión acerca del video y opciones de solución.	10 min	Muestra habilidad para establecer concesiones entre diferentes escenarios y situaciones.
		Hojas Plumones	Actividad	Se formarán 4 equipos y harán una descripción sobre de clima laboral en su institución según su percepción, luego se expondrán para ver las similitudes entre los equipos de acuerdo a lo descrito. Esto se dará con la finalidad si los colaboradores tienen la misma percepción sobre el clima laboral en la institución.	10 min	Muestra disposición a trabajar junto a otras personas para realizar lo indicado.

		Hojas de evaluación Plumones	Evaluación	Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.	5 min	Sigue las indicaciones del facilitador
		Facilitador	Despedida	Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.	3 min	

Sesión 4. Trabajo en equipo						
Objetivos	Estrategia	Recursos	Actividad	Descripción de la actividad	Tiempo	Indicadores de Evaluación
<p>Reconocer la importancia de realizar trabajo en equipo en el ámbito laboral.</p> <p>Motivar a los participantes al manejo y proceso adecuado para realizar trabajo en equipo.</p> <p>Reconocimiento de las barreras que impidan realizar el trabajo en equipo adecuado.</p>	Taller	Facilitador	Bienvenida	Se da la bienvenida a todos los participantes por la asistencia al taller	5 min	
		Facilitador	Dinámica Enredados	El facilitador dará las indicaciones para realizar la dinámica.	10 min	Participa activamente e interactuando con los demás. Muestra disposición a trabajar junto a otras personas.
		Proyector	Introducción al tema Trabajo en equipo	Se brindará los alcances sobre el tema de trabajo en equipo para realizar actividades respecto al tema.	5 min	Muestra interés en aprender lo expuesto Muestra motivación y compromiso con la transferencia de la información.
		Proyector	Actividad Estudio de caso	Se expondrá un caso relacionado con su ámbito laboral, luego tendrán que formar 4 equipos y responder las preguntas que plantea el facilitador.	12 min	Muestra que tienen habilidad para aplicar lo aprendido.
		Proyector	Actividad Video ejemplos de trabajo Equipo	Luego de ver el video cada grupo relatará un ejemplo relacionado al tema, referido a sus actividades diarias en el trabajo, como se dio la situación y como hicieron para llegar a la meta propuesta	10 min	Muestra disposición a trabajar junto a otras personas para realizar lo indicado. Muestra habilidad para establecer concesiones entre diferentes escenarios y situaciones.



		Hojas de evaluación Plumones	Evaluación	Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión	5 min	Sigue las indicaciones del facilitador
		Facilitador	Despedida	Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.	3 min	

Sesión 5. El conflicto						
Objetivos	Estra- tegia	Recursos	Actividad	Descripción de la actividad	Tiempo	Indicadores de Evaluación
<p>Reconocer cuando se presenta una situación de conflicto.</p> <p>Identificar las acciones inmediatas cuando se presenta un conflicto para el manejo de la situación.</p> <p>Abordaje adecuado de la situación de conflicto en el ámbito laboral.</p>	Taller	Facilitador	Bienvenida	Se da la bienvenida a todos los participantes por la asistencia al taller	5 min	
		Facilitador	Dinámica	El facilitador dará las indicaciones sobre la dinámica.	10 min	Participa activamente e interactuando con los demás. Muestra disposición a trabajar junto a otras personas
		Proyector	Introducción al tema El conflicto	Se brindará los alcances sobre el conflicto, los tipos de conflicto y como reconocerlos.	5 min	Muestra interés en aprender lo expuesto Muestra motivación y compromiso con la transferencia de la información
		Facilitador	Actividad Sociodrama	Se pedirá que se formen 4 equipos y que creen una situación conflictiva de acuerdo a su experiencia sobre los tipos de conflicto que el facilitador indicara a cada grupo que tipo de conflicto le corresponde realizar en la actividad.	20 min	Establece relaciones positivas con otros participantes Muestra disposición a trabajar junto a otras personas Busca el entendimiento entre varios individuos para el desarrollo de la actividad
		Hojas de evaluación Plumones	Evaluación	Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.	5 min	Sigue las indicaciones del facilitador
		Facilitador	Despedida	Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.	3 min	

Sesión 6. Conflicto del trabajo en equipo						
Objetivos	Estrategia	Recursos	Actividad	Descripción de la actividad	Tiempo	Indicadores de Evaluación
Reconocimiento de la situación de conflicto en el trabajo.  Control y manejo del conflicto en el entorno laboral.  Abordaje y solución del conflicto del trabajo en equipo.	Observación	Facilitador	Bienvenida	Se da la bienvenida a todos los participantes por la asistencia al taller.	5 min	
		Facilitador	Dinámica El avión estrellado	El facilitador formará equipos de 8 integrantes aproximadamente cada uno, luego explicará en que consiste la dinámica.	15min	Participa activamente e interactuando con los demás. Muestra disposición a trabajar junto a otras personas.
		Proyector	Introducción al tema Conflicto en el equipo de trabajo	Se brindará los alcances sobre el tema para el conocimiento de los participantes.	7 min	Muestra interés en aprender lo expuesto Muestra motivación y compromiso con la transferencia de la información.
		Proyector	Actividad Estudio de un caso	El facilitador expondrá un caso indicando la situación. Una vez que se terminó de exponer el caso. Luego de lo expuesto por el facilitador indicará plantear las solución a este caso para lo cual se formaran 4 equipos y luego se hará discusión acerca de sus respuesta, en encontrar la mejor solución al caso planteado.	15 min	Establece relaciones positivas con otros participantes Muestra disposición a trabajar junto a otras personas Busca el entendimiento entre varios individuos para el desarrollo de la actividad.
		Hojas de evaluación Plumones	Evaluación	Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.	5 min	Sigue las indicaciones del facilitador

		Facilitador	Despedida	Al término de la evaluación se procede a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.	3 min	
--	--	-------------	-----------	---	-------	--

Sesión 7. Actitudes frente al conflicto en la atención al cliente						
Objetivos	Estrategia	Recursos	Actividad	Descripción de la actividad	Tiempo	Indicadores de Evaluación
<p>Identificación de las actitudes propias que se presentan en el conflicto.</p> <p>Desarrollar actitudes asertivas frente a la situación conflictiva para lograr el manejo de la situación.</p> <p>Lograr el manejo de las emociones ante un conflicto para solucionar el conflicto.</p>	Taller	Facilitador	Bienvenida	Bienvenida a los asistentes, felicitación por su presencia y la participación.	5 min	
		Facilitador Imágenes Plumón Limpiatipo	Actividad Imágenes	A continuación se dividirá en 4 grupos y se les hará entrega de imágenes (todas la imágenes tienen una situación de conflicto relacionados a su ámbito de trabajo), cartulinas, tijera, goma y plumones. Cada grupo tendrá que crear una historia con las imágenes que tiene de acuerdo a sus experiencias, haciendo énfasis en los gestos que cada imagen representa.	12 min	Participa activamente e interactuando con los demás. Muestra soltura y flexibilidad en las actividades Muestra disposición a trabajar junto a otras personas
		Facilitador Proyector	Dinámica Juego de roles	Se pedirá que se formen 4 equipos y se tendrá que representar las siguientes situaciones que el facilitador indicará. Luego de la interpretación se hará una breve discusión con cada equipo para saber la percepción acerca de la interpretación de los casos.	25 min	Establece relaciones positivas con otros participantes Muestra disposición a trabajar junto a otras personas Busca el entendimiento entre varios individuos para el desarrollo de la actividad.
		Hojas de evaluación Plumones	Evaluación	Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.	5 min	Sigue las indicaciones del facilitador.

			Despedida	Se procederá a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el desarrollo de la sesión.	3 min	
--	--	--	-----------	---	-------	--

Sesión 8. Técnicas para la resolución de conflictos						
Objetivos	Estra- tegia	Recursos	Actividad	Descripción de la actividad	Tiempo	Indicadores de Evaluación
<p>Brindar técnicas o estrategias para la búsqueda en la solución de conflictos.</p> <p>Lograr el control y manejo de la situación conflictiva.</p> <p>Identificar el proceso para buscar las soluciones próximas ante un conflicto</p>	Taller	Facilitador	Bienvenida	Bienvenida a los asistentes, felicitación por su presencia y la participación.	5 min	
		Facilitador Plumón Hojas pequeñas	Dinámica El sí y el no	El facilitador indicará que se formaran 4 equipos para iniciar la dinámica dando las pautas necesarias.	7 min	Participa activamente e interactuando con los demás.
		Proyector	Introducción al tema Técnicas de resolución de conflictos.	Se expondrá alcances sobre el tema para el conocimiento de los participantes.	5 min	Muestra interés en aprender lo expuesto Muestra motivación y compromiso con la transferencia de la información.
		Facilitador Asistentes	Actividad Juego de roles	Se pedirá que se formen 4 equipos a los cuales el facilitador indicará que tendrán que representar una situación conflictiva en su centro de labores. Después de la interpretación se procede a hacer algunas preguntas.	25 min	Muestra disposición para participar en la actividad Comunica con facilidad Busca el entendimiento entre varios individuos para el desarrollo de la actividad Establece relaciones positivas con otros participantes.
		Hojas de evaluación Plumones	Evaluación	Al finalizar la sesión se hace entrega de un cuestionario para conocer acerca de las opiniones de los participantes y que comprendieron en el desarrollo de la sesión.	5 min	Sigue las indicaciones del facilitador.
			Despedida	Se procederá a la despedida a los participantes, agradeciendo su asistencia y participación durante el	3 min	

				desarrollo de la sesión.		
--	--	--	--	--------------------------	--	--



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arroyo, J.(Septiembre de 2015). La salud hoy: Problemas y soluciones. En P. Marquina(Director), Colección CENTRUM Coloquios, Lima, Perú.
- Bacayán,M.(2017). Autoeficacia docente y habilidad para la gestión en manejo de conflictos en una institución educativa de la FAP (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/99>
- Baron,E.(2006). Manejo del conflicto. Ciclo de capacitación sobre gestión, Centro de salud.1-3. Recuperado de <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/BaronResolConflicto.pdf>
- Barrera, R.(2004). Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar. Guatemala: Servipensa
- Budjac,B.(2011).Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Carbajal,k. (2006). Las técnicas de negociación como estrategia para disminuir los conflictos organizacionales en una empresa mediana (tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/2180>
- Centro Internacional de Formación. (2013). Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento. Recuperado de [www.itcilo.org/es/our-publications](http://www.itcilo.org/es/our-publications)
- Chiavenato,I.(2007).Administración de recursos humanos. Distrito Federal, México: Interamericana Editores
- Chiavenato,I.(2011). Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal, México. Mc Graw Hill Education.
- CPP: Myers-Briggs Company (2008).Perfil del TKI e informe interpretativo. Recuperado del <http://abaroli.mx/wp-content/uploads/2016/04/25.-Thomas-Kilma..pdf>
- De León,N. (2012).Relación entre inteligencia emocional y estrategia de manejo de conflictos en una empresa de la ciudad de Guatemala que

brinda servicios de comercio internacional(tesis de pregrado).  
Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/De-Leon-Nancy.PDF>

Gil, J.(2012,Septiembre). Teorías analíticas e interpretativas sobre el conflicto en el centro de trabajo.Estudios,2(2).p.34-48

Fundación Idea mis amigos (Productor).(2013) El mejor empleado (video). De <https://www.youtube.com/watch?v=VGSkJhhMHMA>

Grupo Reviv.(Productor).(2013). Ejemplo de trabajo en equipo (video). D <https://www.youtube.com/watch?v=FIUxUMCNwnAe>

Hernández., Fernández., Baptista,M,.(2014). Metodología de la investigación. Distrito Federal, México: Interamericana

Herrera, J. (2015). Propiedades psicométricas del test de habilidades para la gestión en la negociación de conflictos en administración municipales (tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/522>

León,C.(2016). La gestión del conflicto en las organizaciones complejas (curso de experto universitario). Universidad Internacional de Andalucía, España.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). Informe anual. Conflictos Laborales 2012. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS\\_GESTION/2012/INFORME\\_ANUAL\\_CONFLICTOS\\_LABORALES\\_2012.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS_GESTION/2012/INFORME_ANUAL_CONFLICTOS_LABORALES_2012.pdf)

Montes,C.,Serrano. y Rodríguez.(2010). Impacto de las motivaciones subyacentes en la elección de las estrategias de conflicto. Boletín de Psicología, 100. 55-69.

Moyano,G., Morales,K.,Taco,P., Vélez,M (Pow Toon).(2014). Ejemplo importancia de las relaciones humanas(video). De <https://www.youtube.com/watch?v=6ZGlo9KEjlg>

- Pineda, A. (2012). Estilos de negociación que utilizan los jefes de fetiche, S.A. para solucionar los conflictos laborales(tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Pineda-Ana.pdf>
- Paredes.(2010).Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú(Tesis doctoral).Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Quintana, A., Montgomery,J.,Malaver,C. y Ruiz, Gabriela(2012).Percepción del bullying, gestión de conflictos y clima escolar en directivos y docentes de centros educativos. Revista IIPSI.15(2),35-47.
- Ramírez., Borges,T.(2011)Adaptación y validación de un cuestionario de estilos de manejo de conflicto organizacional en una muestra de trabajadores de brasileños. Recuperado de <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>
- Robbins,S. y Judge,T. (2009). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Robbins,S. y Judge,T. (2013). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Rodríguez, I.(2012). Adaptación psicométrica del inventario de estilos de manejo de conflictos (TKI) en profesionales de la salud del cono norte de Lima Metropolitana (Tesis de pregrado). Recuperado de [https://issuu.com/ksalasn/docs/adaptaci\\_n\\_del\\_inventario\\_de\\_estilos\\_de\\_manejo\\_de\\_](https://issuu.com/ksalasn/docs/adaptaci_n_del_inventario_de_estilos_de_manejo_de_)
- Rodríguez(2012). Manejo de conflictos. Distrito Federal, México: Manual Moderno
- Saputi,D. (2008).Big five, estilos de manejo del conflicto y resultados de la negociación un análisis de ruta (tesis de maestría). Recuperado de <http://159.90.80.55/tesis/000144390.pdf>

Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Recuperado de [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net)

Villamediana, J., Donado, A., Zerpa, C.E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 73-94

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

“Estilos en el manejo de conflictos en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA, 2017”

Autor: Cinthia Maynor Ramos Valencia

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA
<b>Problema general</b> ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos en profesionales de salud del Centro Clínico SANNA - Lima?	<b>Objetivo general</b> Conocer los estilos de manejo de conflictos en profesionales de salud de Centros Clínicos SANNA - Lima	<b>Manejo de conflictos</b> Thomas y Kilmann (como se citó en Rodríguez, 2012) describen al conflicto como "Un proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra parte ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima" (p. 36).	<b>Dimensión 1:</b> Competidor  <b>Dimensión 2:</b> Colaborador  <b>Dimensión 3:</b> Comprometido  <b>Dimensión 4:</b> Evasivo  <b>Dimensión 5:</b> Complaciente	<b>Tipo:</b> Aplicada de enfoque cuantitativo.  <b>Nivel:</b> Descriptivo  <b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal  <b>Población:</b> 50 Trabajadores de salud del Centro Clínico SANNA  <b>Muestra:</b> 50 Trabajadores  <b>Instrumento:</b> Inventario de Estilos de Manejo de Conflictos (TKI)  <b>Calificación:</b> Escala tipo Likert con 4 opciones de respuesta  <b>Aplicación:</b> de 20 años en adelante.  <b>Duración</b> 15 minutos aprox.  <b>Adaptado</b> al Perú por Izaquel Marcelino Rodríguez
<b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es el nivel de predominancia del estilo de manejo competidor en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA - Lima? ¿Cuál es el nivel de predominancia del estilo de manejo colaborador en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA - Lima? ¿Cuáles es el nivel de predominancia del estilo de manejo comprometido en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA - Lima? ¿Cuáles es el nivel de predominancia del estilo de manejo evasivo en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA - Lima? ¿Cuál es el nivel de predominancia del estilo de manejo complaciente en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA - Lima?	<b>Objetivos específicos</b> Identificar el estilo competidor en profesionales del Centro Clínico SANNA -Lima  Identificar el estilo colaborador en profesionales de salud del Centro Clínico SANNA - Lima  Identificar el estilo comprometido en profesionales de salud de Centros Clínicos SANNA - Lima  Identificar el estilo evasivo en profesionales de salud del Centro Clínico SANNA - Lima  Identificar el estilo complaciente en profesionales de salud del Centro Clínico SANNA -Lima			

## ANEXO 2. CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA UIGV



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 26 de setiembre del 2017

Carta N° 2722-2017-DFPTS

Señora  
**ANGELA CABALLERO VILCHEZ**  
ADMINISTRADORA  
CENTRO CLÍNICO SANNA  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Cinthia Maynor RAMOS VALENCIA**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 44-266877-0, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,

  
 **Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS**  
Decano (e)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGSAsh  
Id. 744379



Av. Petit Thouars 248, Lima  
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304  
E-mail: psic-soc@ugv.edu.pe

### ANEXO 3. INVENTARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE ONFLICTOS (TKI)



Universidad Inca Garcilaso  
de la Vega

#### INVENTARIO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS (TKI)

P. Médico ( ) Edad: ..... Sexo: Masculino ( ) Femenino  
P. Enfermero(a) ( )  
P. Administrativo ( ) Tiempo de servicio profesional: .....  
P. Técnico ( ) Fecha de evaluación: ...../...../.....

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de forma de pensar o actuar cuando sus deseos o ideas difieren de las de otra persona. ¿Cómo responde usted habitualmente en esas situaciones? No existen respuestas adecuadas o inadecuadas, la respuesta correcta es aquella que describe forma de responder. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesible a otros.

Por favor, lea cada afirmación cuidadosamente y decida que escala describe mejor su forma de pensar o actuar. Por ejemplo, la afirmación dice: "trato de encontrar una solución equilibrada para ambas partes". Si usted nunca opta por esta actitud, marque "X" (en casillero 1); si usted tiene algunas veces esta actitud, marque "X" (en casillero 2); si usted tiene frecuentemente esta actitud, marque "X" (en casillero 3); y si usted tiene siempre esta actitud, marque "X" (en casillero 4)

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

		1	2	3	4
01	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que sí estamos de acuerdo.				
02	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.				
03	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.				
04	Suelo sacrificar mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.				
05	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.				
06	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.				
07	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.				
08	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.				
09	Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros.				



10	Usualmente soy firme en lo que pienso y trato que se cumpla lo que yo planteo.				
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.				
12	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.				
13	Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si él me respeta y permite mantener algunas de las mías.				
14	Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones.				
15	Trato de no herir los sentimientos del otro.				
16	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.				
17	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.				
18	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.				
19	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.				
20	Siempre prefiero una discusión directa y abierta del problema.				
21	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.				
22	Hay ocasiones en que dejo que otros asuman la responsabilidad o iniciativa para solucionar el problema.				
23	Si la posición de la otra persona es muy importante para él, le dejo satisfacer sus deseos.				
24	Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.				
25	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.				
26	Propongo una solución intermedia.				
27	Evito tomar posiciones que puedan generar controversias.				
28	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.				
29	Procuro de no herir los sentimientos de la otra persona.				
30	Suelo compartir el problema con la otra persona para así poder solucionarlo.				

#### ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad \_\_\_\_\_. La meta de este estudio es

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

\_\_\_\_\_

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Firma del Participante  
(en letras de imprenta)

Fecha:

## ANEXO 5. CUESTIONARIO INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN (ANÓNIMO)

- Fecha de realizada la actividad: .....
- Denominación de la sesión: .....
- Preguntas

- Cómo le ha resultado la actividad

- Muy interesante
- Interesante
- Poco Interesante
- Nada Interesante

.....  
.....

..... El  
desempeño del facilitador le pareció:

- Destacable
- Buena
- Regular
- Mala

.....  
.....

..... El  
trabajo en el grupo ha estado:

- Muy bien organizado
- Organizado
- Poco organizado
- Desorganizado

.....  
.....  
.....

- Señale brevemente, ¿qué contenidos aprendió de la sesión?

.....  
.....  
.....  
.....